

Päivi Rainio

Pieni puheopas kehityskeskustelun tukena
- malli tiiviille ja selkeälle ohjeelle

Tekijä(t) Otsikko	Päivi Rainio Pieni puheopas kehityskeskustelun tukena
Sivumäärä Aika	55 sivua + 5 liitettä 27.4.2012
Tutkinto	Medianomi, ylempi AMK
Koulutusohjelma	Mediatuottaminen, ylempi AMK
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja	yliopettaja Robert Arpo
<p>Opinnäytetyössä kehitetään Vantaan kaupungin kehityskeskustelujen tukimateriaalia. Tavoitteena on tiivistää ja selkiyttää kehityskeskusteluihin annettuja ohjeita. Taustalla on Vantaan kaupungin henkilöstön heikentynyt kokemus kehityskeskustelujen hyödyllisyydestä. Uusilla ohjeilla pyritään osoittamaan keskustelujen merkitystä työntekijälle, esimiehelle ja organisaatiolle.</p> <p>Toimintatutkimuksen menetelmällä luotiin uusia ohjeita. Tutkimus jakaantui kolmeen sykliin: ohjeiden uudistamiseen, niiden testaamiseen ja viimeistelyyn.</p> <p>Tutkimuskohteena oli Vantaan kaupungin vapaa-ajan ja asukaspalveluitten toimiala, jossa hanke toteutettiin. Hankkeeseen osallistui toimialan laajennettu johtoryhmä sekä toimialan henkilöstörakennetta edustava joukko testajia. Reflektointia tukivat henkilöstön kehittämiskonsultit Vantaan henkilöstökeskuksesta.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena syntyi Pieni puheopas kehityskeskustelujen tukena -niminen opas. Opas sisältää tiiviin ja selkeän ohjeen, lomakkeen keskustelun sisällön dokumentointia varten sekä toimialan käytäntöjä kuvaavan tekstiosan. Opas on muokattavissa ja monistettavissa muille organisaatioille.</p> <p>Kehityskeskustelujen käymiseen on saatavissa paljon ohjeita, mutta ne ovat pääasiassa esimiehille suunnattuja. Koska keskustelut ovat kahdenvälisiä, on niiden kehittämisessä syytä olla mukana molempien osapuolten, niin työntekijöiden kuin esimiesten. Näin vahvistetaan yhteisen merkityksen luomista.</p> <p>Tämän tutkimuksen menetelmiä ja tuloksia voidaan soveltaa Vantaan kaupungin esimiesten ja työyhteisöjen koulutuksissa ja valmennuksissa sekä kehityskeskusteluihin liittyvässä viestinnässä.</p>	
Avainsanat	kehityskeskustelu, esimiesviestintä, työyhteisöviestintä

Author Title	Päivi Rainio Handbook for Development Discussions
Number of Pages Date	55 pages + 5 appendices 27 April 2012
Degree	Master of Media Production and Management
Degree Programme	Media Production and Management
Specialisation option	
Instructor	Robert Arpo, Principal Lecturer
<p>The present thesis is concerned with improving the material of development discussions in the city of Vantaa. The target is to compress and clarify the instructions given for the development discussions. The context behind the thesis is the employees' increasingly negative experiences about the advantages of development discussions in Vantaa. New instructions aim at indicating the importance of discussions for the employee, superior and organization.</p> <p>New instructions were created by employing the method of action research. The present thesis was divided into three cycles as follows: improving the instructions; testing them and finishing them. (yhdistä kaksi ensimmäistä kappaletta)</p> <p>The target group consisted of a Department of Leisure and Citizen Services in Vantaa, where the thesis was carried out. The participants included the executive team expanded by the representatives of employees as well as a group of people that represent the structure of the personnel in the department. Reflecting was supported by the development consultants from the human resource department.</p> <p>As result of the thesis, a small handbook was made for the department discussions. The handbook includes compact and clear instructions, a form for the documentation of the discussion and text that describes the practice at the department. The handbook can be rewritten and duplicated for other organizations.</p> <p>There are a lot of instructions for a development discussion, however, they are mostly made for the superiors. As the discussions are held between the superior and employee, both parties should participate in the development of the instructions. That helps to create a common meaning for the discussion.</p> <p>The methods and results of the present thesis can be applied to education and coaching at the City of Vantaa and in communication related to the development discussions.</p>	
Keywords	development discussion, communication

Sisällys

1	Johdanto	3
1.1	Tutkimuksen tausta	4
1.2	Tutkimuksen keskeiset käsitteet	6
1.3	Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus	7
2	Edeltävä tutkimus	9
2.1	Viestintä organisaatiossa	10
2.1.1	Viestintäjärjestelmä	10
2.1.2	Esimiesviestintä	12
2.1.3	Työyhteisöviestintä	13
2.1.4	Dialogisuus	15
2.2	Kehityskeskustelut	17
2.2.1	Kehityskeskustelujen tavoitteet	18
2.2.2	Kehityskeskustelujen sisältö	19
2.2.3	Kehityskeskustelun hyödyistä	21
2.2.4	Ryhmäkeskustelut	22
2.3	Ohjeet viestinnälle ja kehityskeskusteluille	23
3	Tutkimuksen toteutus	26
3.1	Tutkimusmenetelmä	27
3.2	Tutkimuskohteen kuvaus	29
3.3	Ohjeiden uudistaminen, 1. sykli	32
3.3.1	Aikaisempien ohjeiden arviointia	32
3.3.2	Aloituspalaveri kehitystarpeista	34
3.3.3	Ohjeiden ja lomakkeiden muokkaaminen	35
3.4	Testaus ja haastattelut, 2. sykli	37
3.4.1	Haastattelukysymykset	38
3.4.2	Haastattelun tulokset	39

3.5	Ohjeiden viimeistely, 3. sykli	41
3.5.1	Johtoryhmän käsittely	41
3.5.2	Lopullisten ohjeiden kirjoittaminen	43
4	Tutkimuksen arviointi	46
4.1	Laatu ja luotettavuus	46
4.2	Tulosten merkitys ja käytettävyys	48
5	Yhteenveto	49
6	Lähteet	54
7	Liitteet	56

1 Johdanto

Kehityskeskustelut ovat merkittävä osa organisaation viestintä- ja johtamisjärjestelmää. Niillä on kolme keskeistä tehtävää: organisaation menestymisen, henkilöstön hyvinvoinnin sekä esimiehen ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen varmistaminen. Keskustelujen sisältöä ovat menneen arviointi, tulevien tavoitteiden asettaminen sekä tehtävien edellyttämät kehittymistarpeet.

Kehityskeskusteluja käydään jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Muutoksen tuki on noussut esimiesviestinnän pysyväksi tehtäväksi, jossa kehityskeskustelu on yksi toimiva väline. Työ ja sen organisointi on muuttunut voimakkaasti. Organisaatiot ovat monimutkaisempia, esimies-alaisuudet eivät ole yhtä pysyviä kuin aikaisemmin. Työtä tehdään projekteissa, etätöinä ja erimuotoisia ulkoisia kumppanuuksia käyttäen. Ne vaikuttavat työelämän keskustelufoorumeihin, myös kehityskeskusteluihin.

Kehityskeskustelut ovat Suomessa vakiintuneet toimintatavaksi valtaosassa organisaatioita. Nykyään kehityskeskusteluja käydään jo päiväkodissa ja koulussa. Toki keskustelujen tehtävä on niissä erilainen kuin työelämässä, mutta sisällöltään nekin kattavat menneen arviointia ja tulevan suunnittelua. Tulevista sukupolvista voi ennustaa työelämän kehityskeskustelujen vahvoja taitajia.

Kehityskeskusteluja on tutkittu ja niistä on kirjoitettu paljon. Johtamisen esimiestaitojen oppikirjat kertovat niiden merkityksestä ja antavat ohjeita keskustelujen käymiseen. Alaistaidot tai työyhteisötaidot ovat nousseet tutkimusaiheeksi johtamistaitoja myöhemmin, mutta näistäkin taidoista on viimeaikoina julkaistu tutkimuksia ja kirjallisuutta, jotka sisältävät ohjeita kehityskeskusteluun. Roolien erilaisuuden vuoksi sisällöissä on eroja, mutta yhteneviä teemoja ovat muun muassa vuorovaikutuksen laatuun kuten keskustelun avoimuuteen sekä keskusteluun valmistautumiseen liittyvät asiat.

Tilastokeskuksen mukaan Suomessa oli vuonna 2010 yhteensä 2 325 679 työllistä henkilöä (www.tilastokeskus.fi 2012). Yhtä monta tuntia työaika kuluu, jos

kehityskeskusteluja käydään kaikkien kanssa vähintään kerran vuodessa, kuten esimiesoppaissa suositellaan. Tästä ajankäytöstä on oltava hyötyä niin organisaatiolle, esimiehelle kuin työntekijälle.

Mobiiliin yhteiskunnan työtavat ovat vahvassa murroksessa, eikä toimistoilla pitemmän päälle ole muuta vaihtoehtoa kuin tulla työntekijöiden perässä tulevaisuuteen.

Tutkimusten mukaan hajautetut organisaatiot, virtuaalitiimit ja verkostot tulevat koko ajan lisääntymään, minkä vuoksi joustavat ja mobiilit työskentelytavat tulevat lopulta korvaamaan kiinteät ja tiukasti aikataulutetut tavat tehdä työtä. (HR-viesti 2012, 27 - 28)

Myös kehityskeskustelut tulevat väistämättä siirtymään itse työn tekemisen rinnalla mobiiliin aikaan. Tässä tutkimuksessa on pohdittu, mikä muoto julkaista kehityskeskustelujen tukimateriaalia on toimivin kohdeorganisaatiossa, Vantaan kaupungilla. Varsinaiseksi kehittämisen kohteeksi otettiin kuitenkin perinteinen painettu materiaali. Painetun materiaalin tuottaminen on välttämätöntä Vantaalla, koska mobiilit ja verkkopalvelut eivät vielä ole koko henkilöstön tavoitettavissa.

1.1 Tutkimuksen tausta

Hyödyllisyyskokemuksen heikentyminen oli tärkeä syy tämän tutkimuksen tekemiselle. Vantaan kaupungilla on koko 2000-luvun kiinnitetty huomiota kehityskeskustelujen käymiseen. Aluksi pääpaino oli määrällisessä kehittämisessä; asetettiin kaupunkitasoisia tavoitteita, että esimiehet käyvät kehityskeskustelun vähintään kerran vuodessa jokaisen työntekijän kanssa. Keskustelujen käyntiä seurattiin aluksi henkilöstökyselyn avulla, myöhemmin kehitettiin raportointijärjestelmä, jossa esimiehet ilmoittivat käydyistä keskusteluista. Useita vuosia päätavoite oli, että keskustelut käydään sataprosenttisesti.

Vantaan kaupunki osallistuu valtakunnalliseen Kunta 10 -tutkimukseen, joka toimii Vantaalla henkilöstökyselynä. Kunta 10 -tutkimuksen tarkoituksena on selvittää kunta-alan henkilöstön työtä ja työssä tapahtuvia muutoksia sekä niiden vaikutuksia henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin. Tutkimuksessa on mukana viisi yli 100 000 asukkaan kaupunkia ja niiden viisi lähikaupunkia. Tutkimuksen kohderyhmään kuuluu

kaikki noin 50 000 tutkimukseen osallistuvien kuntien palveluksessa olevaa vakinaista työntekijää ja pitkäaikaista sijaista. Tutkimusta on tehty vuodesta 1997 lähtien. Keskeiset tulokset tiedotetaan kaikille tutkimukseen osallistuneille kunnille ja niiden henkilöstölle työyksikkötasolla. Kunnissa käytetään tutkimuksen tuloksia henkilöstön hyvinvoinnin ja työelämän laadun parantamiseen. Tutkimus on maan laajin ja pitkäaikaisin kunta-alan henkilöstöön kohdistuva tutkimus. Seurannalla on suurta merkitystä koko kunta-alan kehittämisen kannalta. Toistettujen kyselyjen jälkeen on mahdollista entistä paremmin arvioida työelämän laadun muutoksia ja niiden vaikutuksia henkilöstön hyvinvointiin ja terveyteen. (Työterveyslaitos 2012).

Tutkimuksen kysymyslistassa on kehityskeskustelujen käyntimäärän lisäksi laadullisia kysymyksiä muun muassa kokemus niiden hyödyllisyydestä. Kahden viimeksi toteutetun tutkimuksen välillä tapahtui jotain merkittävää: käytyjen keskustelujen määrä kasvoi, mutta henkilöstön kokemus kehityskeskustelun hyödyllisyydestä heikkeni. Vantaan henkilöstökeskuksessa ryhdyttiin pohtimaan syitä ja etsimään keinoja keskustelujen laadun kehittämiseksi.

Vantaan kaupungin keinot kehittää kehityskeskustelujen laatua löytyvät viestintä- ja johtamisjärjestelmästä. Keskeisiä kanavia ovat koulutukset, valmennukset, ohjeet ja oppaat. Näiden tukena voi käyttää viestinnän eri kanavia kokouksista henkilöstölehteen.

Tämä tutkimus käynnistyi Vantaan kaupungin vapaa-ajan ja asukaspalveluitten toimialan tilauksesta henkilöstökeskukselle. Toimialan henkilöstön kokemukset kehityskeskustelujen hyödyllisyydestä olivat heikentyneet kaupungin keskiarvoa enemmän. Henkilöstökeskuksen perinteisen käytännön mukaan toimialan palvelupyynnön olisi vastattu käynnistämällä valmennus, jossa olisi keskitytty esimiesten taitojen kehittämiseen.

Henkilöstökeskuksessa oli jo ennen tilausta pohdittu miten kehityskeskustelujen prosessia voisi kehittää. Keskustelujen tueksi suunniteltu tietojärjestelmä oli viimeisessä testausvaiheessa, kun ryhdyin hankkeen projektipäälliköksi vuoden 2010 lopussa. Totesin varsin pian, että yksityiselle sektorille, kvartaalitalouden seurantaan suunniteltu järjestelmä ei sovellu Vantaan kaupungin tarpeisiin. Järjestelmän

käyttöönotto keskeytettiin. Minulle syntyi henkilökohtainen halu tehdä jotain korvaavaa kehityskeskustelujen tueksi. Omassa kehityskeskustelussani esimieheni kanssa sovimme, että yhtenä tavoitteenani vuonna 2011 on suunnitella kehityskeskustelujen tukimateriaalia Vantaan kaupungin toimialojen käyttöön. Tavoite rajattiin viestinnällisen materiaalin kehittämiseen. Kun hakeuduin opiskelemaan mediatuotannon koulutusohjelmaan nimesimme tämän työtehtäväni opintoihin liittyväksi kehittämishankkeeksi. Vapaa-ajan ja asukaspalveluitten toimiala lupautui tutkimuskohteeksi.

1.2 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tutkimuksen kohteena ovat **kehityskeskustelut**, joita on määritelty muun muassa seuraavasti:

"Kehityskeskustelu on esimiehen työkalu, jolla edistetään henkilöstön sitoutumista, kehittymistä ja parhaan mahdollisen suorituksen syntymistä" (Aarnikoivu 2008, 115).

"Kehityskeskustelu on yksilön johtamisen väline ja samalla työntekijän vuosittainen mahdollisuus vaikuttaa työkenttäänsä ja siihen liittyviin tekijöihin" (Juholin 2006, 169).

Kohdeorganisaatiossa Vantaan kaupungilla käytetään termiä tulos- ja kehityskeskustelu, mutta käytän tässä työssä luettavuuden parantamiseksi lyhennettyä muotoa kehityskeskustelu.

Kehityskeskustelu on osa organisaation **viestintäjärjestelmää**, joka on:

"Työyhteisön viestintäjärjestelmä on kokonaisuus, joka muodostuu käyttöön otetuista viestintäkanavista, viestinnän järjestelyistä ja viestinnän säännöistä" (Åberg 2006, 96).

Vantaan kaupungilla ei ole kuvattu viestintäjärjestelmää erillisenä systeeminä, vaan se on kytketty osaksi **johtamisjärjestelmää**. Vantaan kaupungin johtamisjärjestelmässä kehityskeskustelu liittyy vahvasti strategisen suunnittelun, toimeenpanon ja arvioinnin vaiheisiin.

Kehityskeskustelu on parhaimmillaan **dialogi**, tapa ajatella ja miettiä yhdessä. Se ei ole yhden ihmisen toiseen kohdistamaa toimintaa, vaan ihmiset käyvät dialogia yhdessä. (Isaacs 2001, 30).

1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus

Tutkimuksen tavoitteena on kehittää kehityskeskustelujen tukimateriaaleja Vantaan kaupungilla. Ensisijaisesti kehittämisen kohteena on painetut materiaalit, jotka on suunnattu kaikille työntekijöille. Näitä ovat kehityskeskusteluista painetut oppaat ja ohjeet sekä lomakkeet.

Muita materiaaleja julkaistaan sisäisessä verkossa sekä henkilöstölehdessä ja jaetaan sisäisissä koulutuksissa ja valmennuksissa. Näihin materiaaleihin ei tutkimuksessa laajasti paneuduta, mutta niihin liittyviä kehitysehdotuksia käsitellään yhteenvedossa.

Materiaalien kehittäminen rajataan niiden viestinnälliseen muotoon ja viestinnän välineiden käyttöön.

Sisällöllisenä tavoitteena materiaalien kehittämisessä on, että ne tukevat kokemusta kehityskeskustelun hyödyllisyydestä. Oletuksena on, että kehityskeskustelun merkityksen ymmärtäminen eri toimijoiden näkökulmasta parantaa kokemusta keskustelun hyödyllisyydestä.

Tutkimus tehtiin toimintatutkimuksen menetelmällä. Tutkimus sisältää aikaisemman aineiston arvioinnin, ongelmien ja tavoitteiden yhteisen määrittelyn, uusien ohjeiden tekemisen sekä niiden testaamisen, testaajien haastattelun, yhteisen arvioinnin sekä lopullisen aineiston kirjoittamisen.

Tämä raportti koostuu johdannosta, kirjallisuuskatsauksesta, tutkimuksen vaiheittaisesta kuvauksesta sekä johtopäätöksistä. Kirjallisuuskatsaus laajentaa aihetta kehityskeskustelujen materiaaleista niiden merkitykseen yleensä sekä johtamisen että viestinnän näkökulmasta. Tutkimuksen kuvauksessa kehityskeskustelujen materiaaleja Vantaan kaupungilla käsitellään aluksi kokonaisuutena ja supistetaan käsittelyn edetessä kehityskeskustelussa käytettävään lomakkeeseen ja siihen liittyvään ohjeeseen. Johtopäätöksissä näkökulma laajenee uudelleen tuleviin viestinnällisiin mahdollisuuksiin.

2 Edeltävä tutkimus

Tähän kirjallisuuskatsaukseen olen tiivistänyt lähdeaineistostani keskeisimmät. On luonnollista, että viestinnän alalta mukana on Leif Åbergin (Åberg 2006) ja Elisa Juholinin (Juholin 2006) tuotantoa. He ovat molemmat vahvasti panostaneet esimies- ja työyhteisöviestintään, johon viitekehykseen kehityskeskustelut kuuluvat. Molemmilta olen poiminut ajatuksia laajemmasta - strategisen tason - viestintänäkemyksestä sekä esimiehen rooliin ja työyhteisön viestintään liittyviä näkökulmia. Heidän vuoropuhelunsa muodostaa katsauksen viestintäosan rungon.

Jukka-Pekka Puro (Puro 2003) on kirjoittanut hyvin käytännönläheisiä viestintäoppaita esimiehille. Koska tutkimus koskee nimenomaan ohjeiden tekemistä, on Puron kirjoista ollut tukea työn edetessä. Lähinnä käytännön toteutusta ovat olleet Anja Alasilan (Alasilta 2011) konkreettiset mallit ja neuvot ohjeen kirjoittamiselle.

Viestinnän alan kirjallisuudessa kehityskeskustelut ovat yleensä yksi luku esimiehen viestintätaitojen tai organisaation viestintäjärjestelmän kuvauksessa. Ja nopeasti nuo luvut alkavat toistaa itseään. Lisää sisältöä kirjallisuuskatsaukseen olisi tuonut viestinnällisen näkemyksen laajentaminen viestien sisältöihin, dialogisuuden syventäminen tai vaikkapa sanattoman viestinnän merkitykseen kehityskeskustelussa. Siinä suossa kävin, mutta ymmärsin rajata jotain poisikin.

Johtamisen ja erityisesti henkilöstöjohtamisen kirjallisuudesta löytyy runsaasti aineistoa kehityskeskusteluista. Koska tutkimukseni pääteema on kehityskeskustelujen viestinnällinen kehittäminen, olen pyrkinyt rajaamaan johtamisen ja esimiestyön teorian osuutta. Se on ollut vaikeaa, sillä huomasin useissa, varsinkin käytännönläheisissä esimiesoppaissa, olevan enemmän kehityskeskustelujen viestinnällistä puolesta kuin itse viestinnän näkökulmasta kirjoitetuissa esimiesoppaissa. Tästä esimerkkinä minulle uusi tuttavuus Henrietta Aarnikoivu ja hänen teoksensa Esimiehenä arjessa sekä Työelämätaidot, menesty ja voi hyvin (Aarnikoivu 2008, 2010).

Kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen paikka. Alaisen näkökulmaa on vastaa viime vuosina ryhdytty tuomaan esiin. Satu Keskinen Alaistaidot (Keskinen 2005) antoi viitekehystä keskustelujen toiseen osapuoleen. Lyhyitä viittauksia poimin myös ryhmä- ja yksilökeskustelujen eroista, koska niitä sivutaan myös tutkimusosassa.

Lähdemateriaalina on lisäksi kaksi väitöskirjaa johtamisviestinnästä (Ruoranen 2011, Rouhiainen-Neunhäuserer 2009) sekä joitakin lehtiartikkeleita (HR-viesti 2012), verkkoaineistoja (Tilastokeskus 2012) sekä muuta kirjallisuutta (Surakka ja Laine 2011, Kansanen 2004). Lähdemateriaalina pidän myös Vantaan kaupungilla tehtyjä tutkimuksia. Vantaan kaupungin aikaisempi kehityskeskustelujen ohjeistus on myös vahvasti teoriapohjainen ja on auttanut ymmärtämään, mitä Vantaalla halutaan keskusteluissa korostaa. Tämä ohjeistus on erikseen arvioinnin kohteena.

Kirjallisuuskatsaus rakentuu yleisestä yksittäiseen periaatteelle. Laajemmasta viestinnän viitekehyksestä tulen esimiesviestintään ja sitä kautta kehityskeskusteluun. Lopuksi on katsaus ohjeiden ja oppaiden kirjoittamiseen.

2.1 Viestintä organisaatiossa

Viestinä on perinteisesti jaettu kahteen; sisäiseen ja ulkoiseen viestitään. Tällöin lähtökohtana on pidetty viestin vastaanottajia tai vuorovaikutuksen osapuolia. Perusteena on pidetty sitä, että henkilöstö edustaa ikään kuin sisäpiiriä ja asiakkaat sekä muut kohderyhmät ulkopuolista maailmaa. Raja ei kuitenkaan ole kovin selvä, esimerkiksi potentiaaliset työntekijät tai ympäristön asukkaat voivat olla lähes samassa asemassa kuin henkilöstö. (Juholin 2006, 34 - 35.)

Tässä osassa tarkastellaan pääasiassa sisäistä viestintää, josta käytetään nykyään yleisesti termiä työyhteisöviestintä. Viestintäjärjestelmän jälkeen kerrotaan esimies- ja työyhteisöviestinnästä johdatellen seuraavaan, kehityskeskusteluista kertovaan lukuun.

2.1.1 Viestintäjärjestelmä

Ihmisten työpäivät ovat täynnä viestintää. Yhteisöviestintä tarkoittaa kaikkea sitä viestintää, jota tapahtuu yhteisön sisällä sekä yhteisön ja sen ulkopuolisen maailman välillä. Kaikki viestintä tukee liiketoimintaa. Yhteisön työntekijöiden keskinäinen viestintä on sisäistä viestintää, jota tarvitaan tiedottamiseen, henkilöstön motivointiin ja hyvän ilmapiirin luomiseen ja ylläpitoon sekä liiketoiminnan kehittämiseen. Viestintä on johtamisen väline, ja johtaminen on suurimmaksi osaksi viestintää. Viestintä voidaan jakaa viralliseen ja epäviralliseen viestintään. Virallinen viestintä edustaa organisaation vakiintuneita käytäntöjä, esimerkiksi kehityskeskusteluja. (Lohtaja ja Kaihovirta-Repo 2007, 13 - 16.)

Viestintäjärjestelmän hahmottaminen on osa organisaation suunniteltua viestintää.

Viestintä on työyhteisön voimavara, jota tulee suunnitella, ohjata ja valvoa kuten muitakin voimavaroja. Viestintä tukee osaltaan työyhteisön tavoitteiden saavuttamista ja tuloksen tekoa. Tärkeä edellytys tavoitteelliselle työlle työyhteisön puitteissa on toimiva viestintäjärjestelmä. Työyhteisöön kuuluvat eivät tiedä, mitkä ovat tavoitteita, miten työt jaetaan tai miten he ovat työssään menestyneet, ellei näistä viestitä. (Åberg 2006, 96.)

Työyhteisön viestintäjärjestelmä on kokonaisuus, joka muodostuu käyttöön otetuista viestintäkanavista, viestinnän järjestelyistä ja viestinnän säännöistä (Åberg 2006, s. 96). Juholinin mukaan viestintäjärjestelmällä tarkoitetaan käytössä olevia kanavia, tietosisältöjä ja sovittuja käytäntöjä (Juholin 2006, 142).

Åberg on määritellyt työyhteisön viestinnälle viisi tehtävää: toiminnan tukeminen, työyhteisön profilointi, informointi, kiinnittäminen ja vuorovaikutus. Näistä neljää ensimmäistä hän nimittää tulosviestinnäksi, koska ne ratkaisevasti ja suoraan vaikuttavat työyhteisön tavoitteiden saavuttamiseen ja tuloksen tekemiseen. Sosiaalinen vuorovaikutus ei ole suoraan työyhteisön ohjattavissa. Sosiaalista viestintää harjoitetaan työyhteisössä siitä huolimatta, että työyhteisössä on tätä rajoittavia viestinnän sääntöjä. (Åberg 2006, 97.)

Esimies-alainen-verkko on kaiken sisäisen viestinnän perusverkko. Heidän välistään viestintää tapahtuu sekä kasvokkain, että verkon välityksellä, tätä nykyä pääosin sähköpostina. (Åberg 2006, 108.) Juholinin mukaan päivittäisviestinnän tärkeimpiä

kanavia ovat kasvokkainviestintä ja verkkoviestintä, esimerkiksi intranet, sähköposti ja sähköiset työskentely-ympäristöt. Myös verkkoviestintä mahdollistaa vuorovaikutteisuuden ja sen myötä on kehittymässä uudenlaisia tapoja tehdä työtä. Painetut viestintävälineet ovat tarpeen yhteisöissä, joissa kaikki eivät pääse yhteiseen verkkoon. Kanavia profiloimalla sovitaan, mitkä kanavat ovat ensisijaisia minkäkin asioiden viestinnässä. (Juholin 2006, 118 - 119.)

Kasvokkainviestintä on osoittanut vahvuutensa teknologian kehittyessäkin. Vaikka verkkoviestintä mahdollistaa samanaikaisen vuorovaikutuksen kahden tai useamman henkilön kesken, se ei silti korvaa tilannetta, missä ihmiset kohtaavat kasvotusten. Vuorovaikutusta tapahtuu kaikkialla työyhteisöissä, ja on vaikea vetää rajaa virallisen ja epävirallisen, muodollisen ja epämuodollisen viestinnän välille. Tutkimukset ovat pitkään osoittaneet, että vapaamuotoisia kohtaustilanteita tarvittaisiin nykyistä enemmän. (Juholin, 2006 s. 164.)

Sitoutumisen luomista viestinnän tehtävänä on alettu kyseenalaistaa. Nykyisin kun kiinteiden työsuhteiden rinnalle on tullut pätkätöitä ja monenlaisia itsenäisiä toimijoita, voidaan kysyä, haluavatko nämä sitoutua organisaatioon ja onko tavoite yleensä mielekäs. Työelämään on syntynyt uusi ryhmä työntekijöitä, jotka eivät halua sitoutua organisaatioon, ainoastaan omaan uraansa ja kehittymiseensä. (Juhloin 2006, s. 38.)

Viestintäteknologian kehitys on muuttanut käsitystä perinteisestä tiedottamisajatuksesta, eli tiedon siirtämisestä paikasta toiseen, uudenlaiseen keskustelukulttuuriin ja moniäänisyyteen. Suomalaisissa työyhteisöissä on käynnissä suuri muutos kohti monikulttuurisuutta. (Juholin 2006, s. 140.)

2.1.2 Esimiesviestintä

Johtamisviestinnässä on sekä management- että leadership-puoli. Toisaalta ihmiset pitäisi saada tekemään tehokkaasti oikeita asioita, toisaalta heitä pitäisi rohkaista, motivoida ja kannustaa. Johtamisviestinnässä voidaankin ajatella olevan kyse siitä, miten johtaja pyrkii saattamaan työelämän vaatimukset ja ihmisten kanssa toimimisen sosiaaliset odotukset yhteen. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 21 - 22.)

Johtamista ei tapahdu ilman johtajaa ja johdettavaa sekä heidän välistä vuorovaikutustaan. Johtaja ei voi tukea ja johtaa johdettavien työtä ilman vuorovaikutusta eikä organisaation visiota ja tavoitteita pystytäkään laatimaan ja viestimään eristyksessä sosiaalisesta toiminnasta. Johtaminen rakentuu vuorovaikutukselle, johtajan ja johdettavan keskinäiselle yhteydelle. Johtamisviestinnän tutkimuksessa on pyritty madaltamaan ja häivyttämään johtajan ja johdettavan välistä eroa ja korostamaan sitä, miten johtamisessa on kyse vastavuoroisesta prosessista. Johtajalla voi olla viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvää tietoa, mutta se ei ole vuorovaikutuksen menestyksellisyyden kannalta merkittävää, jos johtaja ei kykene tai halua soveltaa sitä käytäntöön. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 27 - 28, 34.)

Henkilöstö odottaa esimieheltään ennen muuta läsnäoloa ja kuuntelemisen taitoa enemmän kuin jatkuvaa uuden tiedon suoltamista. Esimiesviestinnän kehittämisen avainalueita ovat esimerkiksi:

- kyky tulkita monimutkaisia asioita yksinkertaiseen ja ymmärrettävään muotoon
- välitön ja rehellinen palaute työsuorituksesta ja ideoista
- mahdollisuus keskustella ja antaa aikaa ihmisille
- myönteinen asenne oman ryhmän tai osaston kehittämisideoille. (Juholin, 2006, 167.)

Jokainen haluaa saada palautetta omasta työstään. Tässä suhteessa pääjohtaja ei eroa päälliköstä, työnjohtajasta tai kesäharjoittelijasta. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on tärkeä esimiesviestinnän osa-alue. Palaute liittyy sekä omaan työhön että yksiköiden ja koko yhteisön tapaan orientoitua ja tehdä työtä. Palautteen antaminen ja saaminen ovat työtyytyväisyyden kulmakiviä, sillä on vaikutusta ihmisen hyvinvointiin ja työpaikan ilmapiiriin. (Juholin, 2006 168.)

2.1.3 Työyhteisöviestintä

Saamme työyhteisöviestintäämme uusia vaikutteita ja periaatteita, jotka kyseenalaistavat perinteisiä suomalaisia viestintätapoja. Työyhteisöjen kulttuuri elää. Kulttuuri on perinteisesti ajateltu selkeästi rajattavaksi, esimerkiksi kansalliseksi- tai

yrittäjäkulttuuriksi. Kulttuuri kuitenkin muotoutuu sinne minne ihmiset sen suinkin luovat. Työorganisaatiot muuttuvat rakenteellisesti ja toiminnallisesti nopeassa temmossa, jolloin kulttuurien välisiä keskinäisiä suhteita on vaikea hallita. (Puro 2003, 97 -98.)

Monissa työyhteisöissä puretaan perinteisiä hierarkkisia rakenteita. Työelämä projektoituu vahvasti. Uudet organisaatiomuodot rakentuvat prosessien ja tiimien ympärille. Oman lisänsä tuo verkostoituminen, jossa on monta ulottuvuutta. Tässä organisoitumisessa epävirallinen viestintä korostuu. Esimiehen rooli muuttuu käskyttäjäksi, kannustajaksi, valmentajaksi ja esimiespalvelujen tarjoajaksi. Samalla menetetään yksi viestinnän foorumi: esimiehen ja alaisen välisen taustoittavan tiedon vaihdanta ja jatkuvuuden osoittaminen. (Åberg 2006, 56 - 57.)

Tyypillinen sisäisen viestinnän tavoite on yhteisön jäsenten sitoutuminen työhönsä, työyhteisöönsä, ja sen tavoitteisiin. Viestinnällä on siinä keskeinen merkitys, sillä vain tuntemalla työyhteisönsä perustehtävän, tavoitteet, taloudellisen tilanteen ja tulevaisuuden näkymiä, on mahdollisuus sitoutua. Sitoutunut henkilö kokee yhteenkuuluvuutta työyhteisöönsä ja on myös valmis antamaan sille panostaan eri muodoissa: työnä, ideoina, ajatuksina ja näkemyksinä. Olemalla tietoisia työyhteisönsä tilasta ja tulevaisuudesta ihmiset ovat myös motivoituneita. (Juholin 2006, 38.)

Åberg toteaa, että aika moni esimies näyttää ajattelevan viestintää perinteisen prosessimallin kautta. Viestintä on tapahtuma, jossa sanomia välitetään eri kanavia käyttäen vastaanottajille. Tiedon siirto on tärkeää, mutta lisäksi viestintä antaa mahdollisuuden erilaisten, usein epäselvien asioiden yhdessä pohtimiseen. Sitä kautta viestintä luo yhteisyyttä ja antaa meille kulttuurisen kodin. (Åberg 2006, 83.)

Henkilöstön viestintätyytyväisyyden ja työtyytyväisyyden välillä on selvä yhteys. Viestintään tyytyväiset ovat tyytyväisempiä myös työhönsä. Tärkeimpänä tekijänä on se, millainen oma esimies on yleisten, taustaa antavien tietojen välittäjänä. Viestintätyytyväisyyden ja työmotivaation välillä on myös suora yhteys. Sisäiseen viestintään tyytyväiset olivat myös työssään motivoituneempia kuin tyytymättömät. Tässä korostuu esimiehen rooli. Alainen ei ole joku, joka passiivisesti ottaa vastaan

viestejä ja odottaa, että häntä palvellaan, että viestit tuodaan pöydälle. Hänellä on oikeus saada tietoa ja velvollisuus sitä hankkia. (Åberg 2006, 110.)

Johtamistaitojen vastaparina puhutaan alaistaidoista. Keskinen kuvailee alaistaitoja vastuunottona työtovereista, ei pelkää heidän ongelmiansa ratkaisemisessa vaan myös oppimisensa edistämässä ja taitojen karttumisessa. Alaistaito on organisaatioon sitoutumista, motivoituneisuutta ja ammatillista osaamista. (Keskinen 2005, 24 - 31.)

2.1.4 Dialogisuus

Dialogi on vuoropuhelu, jossa ihmiset ajattelevat yhdessä. Neuvottelun tavoitteena on päästä sopimukseen erimielisten osapuolten kesken, mutta dialogin tavoitteena on saavuttaa uusi ymmärrys, joka muodostaa perustan myöhemmälle ajattelulle ja toiminnalle. Dialogi kehottaa etsimään jo olemassa olevaa kokonaisuutta ja luomaan uudenlaisen yhteyden, jossa kuuntelemme tarkkaavaisesti ja pyrimme ymmärtämään kaikki näkemykset, joita muut esittävät. (Isaacs 2001, 39 - 40.)

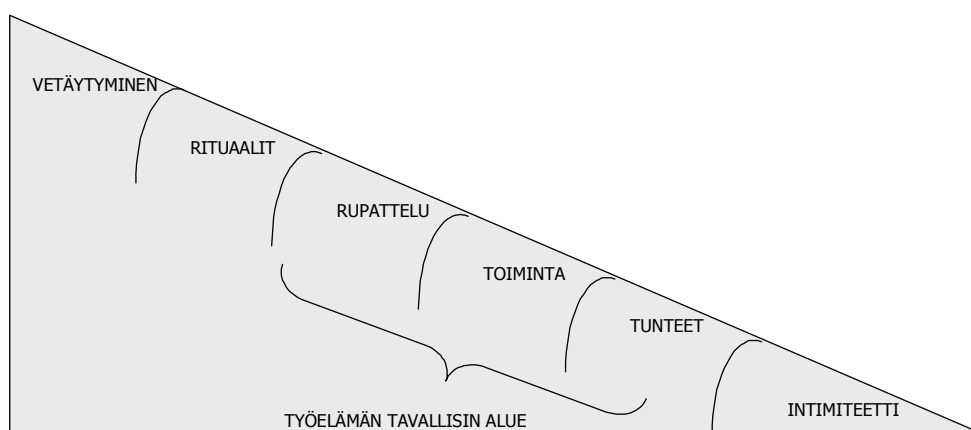
Vuorovaikutus on kokonaisvaltaista. Viestinnän uskottavuuteen vaikuttaa käyttämämme sanojen lisäksi tapa, jolla viestimme. Puhumattomuus, huomion kiinnittäminen toisiin toimiin ja poistuminen paikalta ovat selkokielisiä viestejä, ilman sanoja. Toinen tekee ilman muuta johtopäätöksen, että hän ei ole sille toiselle yhtä tärkeä kuin ne asiat, jotka vievät huomion muualle. (Valpola 2000, 167.)

Tehokas vuorovaikutusprosessi koostuu suorituksen johtamisesta, tehokkaasta kommunikoinnista ja älykkästä johtamiskäyttäytymisestä. Suorituksen johtaminen on tavoitteiden asettamista, ohjaamista ja valmentamista, palautteen antamista sekä kehittämistä. Tehokas kommunikointi on puhumista ja kuuntelua: käskyttämistä, väittelemistä, keskustelemista ja dialogia. (Sydänmaalakka 2004, 124 - 125.)

Jos esimies ja alainen käyttävät viestinnässään toisistaan poikkeavaa kieltä, kannattaa kokeilla, voisiko asioita ilmaista toiselle tutulla kielellä (Valpola 2000, 168).

Meillä on käytössämme suunnaton määrä sanoja, joilla voimme ilmaista itseämme. Sanat voivat tarkoittaa eri ihmisille hyvinkin erilaisia asioita. Kysymysten ja

yhteenvetojen tekeminen on tapa varmistaa, mitä toinen haluaa sanoa. (Valpola 2002, 127.)



Kuva 1. Vuorovaikutuksen monipuolisuudesta (Valpola 2002)

Vuorovaikutuksen monipuolisuutta voi arvioida sillä, miten viestinnän eri osa-aloilla käytetään aikaa. Esimiehen ja alaisen välinen kontakti vaikuttaa siihen, mille tasolle viestinnässä keskitytään päivittäisessä yhteydenpidossa ja kehityskeskustelussa.

Jotta kehityskeskustelussa onnistuisi, olisi siinä lyhyen virittelyajan jälkeen keskityttävä toimintaan ja tunteisiin. Töistä ja tavoitteista saadaan sovittua, kun keskitytään toimintaan, mutta silloin, kun pohditaan ihmisen kehittymistä, urasuunnitelmia tai yhteistyön kehittämistä, on ilmaistava myös tunteet. (Valpola 2002, 132 - 133.)

Taito tehdä avoimia kysymyksiä eli kysymyksiä, joihin ei voi vastata vain kyllä tai ei, on vuorovaikutuksen paras apu. Avoimet kysymykset antavat vastaajalle mahdollisuuden kertoa omin sanoin. Avointen kysymysten lisäksi laatujohtamisen käyttämät kysymykset, erityisesti kysymys "miten asiaa voi kehittää", ohjaavat keskustelua ongelman ratkaisemiseen. Suljettu kysymys tuottaa lyhyitä, niukkoja vastauksia. Usein suljettuun kysymykseen vastataan vain kyllä tai ei. Suljetut kysymykset ovat hyviä

asioiden selvittämiseen ja varmistamiseen. Avoimet kysymykset voi jakaa neljään ryhmään: selventävät ja avaavat kysymykset, prosessi- ja testaavat kysymykset. Kehityskeskustelujen ohjeissa tarjotaan valmistautumiseen kysymyksiä, joiden avulla on helpompaa ja nopeampaa ruveta miettimään, mitä on jo valmiina kehityskeskusteluun, mitä haluaisi ottaa esiin keskustelussa ja mitä erityisiä toiveita on. (Valpola 2002, 136 - 137.)

Esimiehen on usein vaikeinta kehityskeskustelussa esittää kysymys palautteesta tai neuvoista itselleen esimiestyössä. Keskustelun voi avata avoimella kysymyksellä Miten arvioit minua esimiehenä? Arvioinnin tueksi voi keskustella hyvän esimiehen kriteereistä tai pyytää arviota siitä, miten esimies toteuttaa toiminnassaan yrityksen arvoja tai sovittuja toimintatapoja. (Valpola 2002, 140.)

2.2 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut ovat Suomessa useimmissa organisaatioissa arkipäivää. Niillä on keskeinen rooli organisaation toimintaa ja henkilökunnan osaamista kehitettäessä. Kehityskeskusteluissa yhdistyvät työntekijän arki ja organisaation strategiasta johdetut tavoitteet. Kehityskeskustelussa arvioidaan menneen kauden tavoitteiden saavuttaminen ja virittäydytään tulevan kauteen ja sen tavoitteisiin. Onnistunut kehityskeskustelu parantaa esimies-alaisuuden laatua ja tukee työhyvinvointia. Työhyvinvointiin vaikuttaa olennaisesti työn hallinnan tunne ja koettu esimiestyön laatu. Näihin molempiin on mahdollista vaikuttaa kehityskeskustelulla. (Surakka ja Laine 2011, 158.)

Kehityskeskustelu antaa mahdollisuuden saada palautetta menneestä, mutta keskustelun ydin suuntautuu tulevaisuuteen. Työntekijällä on mahdollisuus ilmaista oma halunsa ja näkemyksensä siitä, mikä häntä kiinnostaa. Kehittyvässä organisaatiossa kehityskeskustelu on säännöllistä ja usein tapahtuvaa vuoropuhelua esimiehen ja alaisen välillä. Kehityskeskustelut keskittyvät oman työn kehittämiseen. Keskustelujen sisältö vaihtelee organisaatioittain. Kehityskeskustelut eroavat muista esimiehen ja alaisen välisistä keskusteluista monella tavalla. Yksi keskeinen ero on keskustelun tavoitehakuisuus. Keskustelun aihepiirit on määritelty ennalta, ja molempien osapuolten odotetaan valmistautuvan näiden aihepiirien käsittelyyn.

Hektisen arjen keskellä kehityskeskustelu tarjoaa työntekijälle mainion tilaisuuden keskittyä ja käydä rauhassa läpi omaa työtään ja sen tavoitteita. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 160 - 161.)

2.2.1 Kehityskeskustelujen tavoitteet

Kehityskeskustelujen onnistumisen lähtökohta on yhteisön ylimmässä johdossa, jonka pitää ymmärtää kehityskeskustelun merkitys johtamisessa. Esimies ei ole uskottava keskustelussa, ellei hän tiedä riittävästi yhteisön tavoitteista. (Juhloin 2006, 169.)

Eri organisaatioissa on käytössä erilaisia keskustelumalleja. Kehityskeskusteluissa tarkastellaan sitä, mitä on tehty ja mihin kehittämistä vaativiin seikkoihin tulisi panostaa. Tulos- ja kehityskeskustelut puolestaan liittyvät tavoitteiden asettamiseen ja katsovat selkeämmin tulevaisuuteen. Ne ovat aina tärkeä johtamisen väline ja suora linkki strategisen päätöksenteon ja arkisen johtamisen välillä. Strategiset painopisteet ja tavoitteet konkretisoituvat ja ne saadaan elämän arjen tasolla. Ymmärrys työyhteisön toiminnasta ja pelisäännöistä lisääntyy. (Åberg 2006, 146 -147.)

Tällä hetkellä monessa organisaatiossa nämä itse asiassa hyvin luonnolliset keskustelut on yliorganisoitu. Yliorganisointi tarkoittaa Åbergin mukaan sitä, että keskustelut on jaettu kahtia; kehityskeskusteluihin ja tavoitekeskusteluihin. Åberg pitää perusteltuna sitä, että käydään vain yksi keskustelu, jossa tarkastellaan sekä kehittymistä että tavoitteita. Jotta kehityskeskustelut ovat aito johtamisen osa, edellytetään eräitä asioita. Tarvitaan tietty yleinen systematiikka, jonka puitteissa keskustelut toteutuvat läpi organisaation. Työyhteisön jäsenten tulee olla valmiita käymään keskusteluja kehittämisen ja kehittymisen näkökulmasta. Jos osapuolet kokevat, että keskusteluista on aitoa hyötyä, ne sujuvat kerta kerralta paremmin. Toimivat kehityskeskustelut edellyttävät myös, että osapuolet tietävät riittävästi puitteista ja sisällöstä. Alaisen tulee tietää, mikä on hänen yksikkönsä ja hänen oman panoksensa merkitys koko työyhteisön toimintaa ajatellen. Viimeisenä tärkeänä edellytyksenä on, että kehityskeskustelujen tuloksena tapahtuu jotain. (Åberg 2006, 148.)

Kehityskeskustelujen lisäksi tulisi johtamisprosessiin liittyviä keskusteluja käydä työvuoden aikana. Hyvä keskustelun aihe esimerkiksi on, miten kehittämisehdotukset ovat toteutuneet. (Åberg 2006, 148.)

Kehityskeskustelun onnistumiseen vaikuttavat sekä aikaisemmat kokemukset, että valmistautuminen kehityskeskusteluun. Kun aikaisemmat kokemukset ovat myönteisiä ja kehityskeskustelusta ja sen pääteemoista on sovittu hyvissä ajoin, keskustelu on helppo aloittaa. Vastaavasti, jos kehityskeskustelu ei ole aikaisemmin vastannut odotuksia, vireillä olevasta keskustelusta tulee kehityskeskustelun testitilaisuus. (Valpola 2002, 126.)

Kehityskeskustelu on yksilön johtamisen välinen ja samalla työntekijän vuosittainen mahdollisuus vaikuttaa työkenttäänsä ja siihen liittyviin tekijöihin. Työntekijälle se on mahdollisuus saada palautetta työstään ja onnistumisestaan, määritellä tavoitteet ja työnkuva, tarkistaa asioita sekä varmistaa oman osaamisen kehittyminen. Esimiehelle kehityskeskustelu tarjoaa mahdollisuuden kuunnella työntekijän ajatuksia ja näkemyksiä, varmistaa yhteiset tavoitteet sekä saada palautetta omasta työstään. (Juholin 2006, 169.)

Kehityskeskustelun tarkoituksena on ennen kaikkea etsiä yksilön kehittämismahdollisuuksia ja -haluja yhteisestä näkökulmasta ja hyvässä hengessä. Sen sijaan yksikön tai osaston toimintasuunnitelmia ja ajankohtaisia asioita käsitellään tiimi- tai viikkopalaverissa. (Juholin 2006, 169.)

2.2.2 Kehityskeskustelujen sisältö

Kehityskeskustelu koostuu kolmesta eri osasta: suoritusten arviointi, uusien tavoitteiden sopiminen ja osaamisen kehittäminen. Monissa yrityksissä kehityskeskustelut pidetään kerran vuodessa. Kannattaa harkita koko kehityskeskustelun jakamista kahteen osaan esimerkiksi siten, että ensimmäinen osa käydään talvella ja henkilön osaamiseen ja kehittymiseen painottuva, syvälinen osa kesällä. Monet yritykset soveltavat nykyisin tulospalkkiota. Palkkiosta keskustelu ja alaisen kehittämisestä keskustelu kannattaa pitää erillään. Suoritusarvio on esimiehen

kannalta kaikkein haastavin asia: miten ylläpitää valmentava, positiivinen ote? Tuomarin rooli ei saa korostua. Tarkoitus on kehittää itseluottamusta, ei tuomita. Jokainen yritys ratkaisee nämä kysymykset omista lähtökohdistaan: niihin on vaikea antaa yleispäteviä ohjeita. (Kansanen 2004, 137.)

Jotta kehityskeskustelu onnistuisi, se edellyttää, että esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus toimii. Mitä enemmän on ollut lyhyitä valmennus- ym. palavereita, sitä toimivampi on varsinainen kehityskeskustelukin. Kannattaa muistaa, että kehityskeskustelu on "tilinpäätös", jossa vedetään yhteen kaikki oleelliset asiat ja tehdään tarvittavat johtopäätökset. Jos kehityskeskustelu on pakonomainen henkilöstöosaston käynnistämä käytäntö, voi tilanne olla ongelmallinen. (Kansanen 2004, 138.)

Esimiehen ja alaisen välisessä kehityskeskustelussa analysoidaan ja vedetään yhteen kaikki suorituksen kehittämisen kannalta tärkeät osatekijät. Keskustelu on ennalta valmisteltu tilaisuus, jossa esimies ja alainen kaikessa rauhassa istuvat alas ja tekevät johtopäätökset menneen kauden suoritustason perusteella. Keskustelussa sovitaan uusista tavoitteista ja arvioidaan miten ylivuotiset tavoitteet ovat edistyneet. Keskustelun päätarkoituksena on sopia suoritustason parantamiseen ja henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyvistä tavoitteista ja toimenpiteistä. Lopuksi keskustellaan kaikki henkilön työuraan liittyvät asiat. (Kansanen 2004, 138-139.)

Tehokas valmistautuminen luo kehityskeskustelulle vankan perustan. Tärkeintä on saada positiivinen ja luottamuksellinen hetki. Useimmat ihmiset arastelevat luonnostaan kehityskeskustelua varsinkin suoritusarvioinnin osalta. On hyödyllistä pitää lyhyt palaveri noin viikkoa ennen varsinaista keskustelua, jolloin keskustelun aiheet sovitaan alustavasti. Tällöin esimies kertoo alaiselle omat ajatuksensa ja pyytää alaista valmistautumaan käyttäen erityistä valmistautumiseen tarkoitettua tarkistuslistaa. (Kansanen 2004, 140.)

Suhtautuminen kehityskeskusteluun vaihtelee suuresti. Yleisesti kehityskeskusteluun suhtautumista voi kuvata hämmennyksenä. Esimiehet eivät läheskään aina ole vakuuttuneita siitä, että kehityskeskusteluista on hyötyä, ja ainakin epäselvää on, mitkä mahdolliset hyödyt ovat. Usein se, että kehityskeskusteluiden hyödyt on vaikea

konkretisoida, antaa oikeutuksen sille, ettei keskusteluita tarvitse käydä. Kuitenkin todellisuudessa kehityskeskusteluiden käyttämättä jättämisen suurin syy on se, että ne koetaan haastaviksi ja vaikeiksi. (Aarnikoivu 2008, 115.)

Toinen syy jättää keskustelut käymättä on se, että esimiehet kokevat keskustelevansa jo muutoinkin paljon alaistensa kanssa arjessa. Näin ollen he kokevat, että kehityskeskustelu on turha, toisin sanoen se ei tuo mitään lisäarvoa. (Aarnikoivu 2008, 116.)

2.2.3 Kehityskeskustelun hyödyistä

Keskusteluita on Vantaan kaupungilla kuten monissa muissa organisaatioissa ohjeistettu niin, että palkasta tai palkitsemisesta ei keskustella tässä yhteydessä. Toisaalta työntekijä usein mittaa työstä saamansa hyödyn rahassa. Miten siis löydetään yhteinen käsitys hyödyllisyydestä?

Se, miten alaiset kokevat kehityskeskustelut, kertoo usein siitä, kuinka tärkeänä ja toimivana johtamisen välineenä esimies pitää keskusteluita. Esimiehen motivaatio keskusteluiden käymiseen on erittäin tärkeässä roolissa. Jos organisaatiossa tavoitellaan hyödyllisiä kehityskeskusteluita, ensimmäinen tehtävä on varmistaa ja tukea esimiehen sitoutumista keskusteluiden käymiseen sekä velvoittaa esimiehet työstämään kuntoon motivaationsa käydä keskusteluja. Henkilöstön on vaikea motivoitua, jos esimies ei pidä keskusteluita tärkeänä ja jos niistä ei seuraa mitään. (Aarnikoivu 2008, 117.)

Esimiehen sitoutuminen edellyttää kehityskeskustelun kokemista hyödyllisenä ja toimivana johtamisen työkaluna. Vaikkakaan hyötyjä ei voi absoluuttisesti mitata, sisältää kehityskeskustelu paljon mahdollisuuksia. Kehityskeskusteluiden hyötyä voidaan perustella jo sillä, että esimiehen ja alaisen keskustelu, jossa toteutuu molemminpuolinen kunnioitus, parantaa usein alaisen työmotivaatiota riippumatta keskustelun varsinaisesta asiasisällöstä. Se, että esimies keskustelee alaisensa kanssa, osoittaa välittämistä ja luo merkitystä alaisen tekemiselle. (Aarnikoivu 2008, 117.)

Hämmäntävän usein törmää siihen, että esimiehet pitävät itsestään selvänä sitä, että heidän alaisensa tietävät, mikä kehityskeskustelu on ja mitä sillä tavoitellaan. Esimiesten tulisi tehdä selväksi myös alaiselle kehityskeskustelun mahdollisuudet ja hyödyt. (Aarnikoivu 2008, 118.)

Kun kehityskeskusteluprosessia pohditaan, tulee tiedostaa, että kehityskeskustelun tulisi olla "organisaation näköinen". Kehityskeskusteluprosessissa olennaista on ottaa huomioon organisaation erityispiirteet sekä räätälöidä toteutus, jotta se tukee parhaalla mahdollisella tavalla hyötyjen syntymistä. Kehityskeskustelujen sokea kopiointi saattaa johtaa siihen, ettei keskustelussa synny konkreettisia hyötyjä. (Aarnikoivu 2008, 123.)

2.2.4 Ryhmäkeskustelut

Ryhmissä pidettävät yhteiset kehityskeskustelut sopivat hyvin petaamaan tulevia henkilökohtaisia kehityskeskusteluja. Erityisesti ryhmäkeskustelut ovat tarpeen, kun esimiehen alaisuudessa on paljon samantyyppistä työtä tekeviä työntekijöitä tai jos ryhmä tekee kiinteää yhteistyötä. Ryhmäkeskustelu ei tarkoita, että henkilökohtaisia kehityskeskusteluista luovuttaisiin kokonaan. Ryhmäkeskustelu ja henkilökohtainen kehityskeskustelu täydentävät toisiaan: ryhmässä käsitellään koko ryhmää ja organisaatiota koskevat asiat, ja henkilökohtaisissa keskusteluissa jokaisen työntekijän omat asiat. Työntekijän omia henkilökohtaisessa keskustelussa käsiteltäviä asioita voivat olla esimerkiksi työntekijän toiveet kouluttautumisesta tai hyvinvointiin ja terveyteen liittyvät asiat. (Laine & Surakka 2011, 164 - 165.)

Laine ja Surakka jakavat ryhmäkeskustelun teemat organisaation, ryhmän ja yksilön näkökulmasta käsiteltäviin. Organisaation näkökulma pitää sisällään tavoitteet ja odotukset osaamiselle. Ryhmän teemat ovat perustehtävään, sen arviointiin ja edellytyksiin liittyviä, pelisääntöjä ja ilmapiiriä koskevia. Yksilön näkökulma on työnkuva ja vastuut ryhmän jäsenenä. He antavat 10-kohtaisen ohjeen ryhmäkeskustelun käytännön toteutukselle: keskusteluun valmistautumiseen, eri menetelmien käyttöön itse keskustelun aikana sekä keskustelun arviointiin ja dokumentointiin. (Laine & Surakka 2011, 166 - 167.)

2.3 Ohjeet viestinnälle ja kehityskeskusteluille

Viestinnän ohjeistaminen takaa viestinnän yhtenäisen laadun ja tyylin säilymisen riippumatta siitä, ketkä tehtävän kulloinkin suorittavat. Joillekin ohjeistukset ovat kuin käyttäytymisen etiketti: toiselle se on elämä kahlitseva kauhistus, toinen taas pitää niitä arkielämää helpottavana asiana. Ohjeistukset eivät saa muodostua itseisarvoksi vaan toiminnan apuvälineeksi. Ohjeistus syntyy parhaiten siten, että tehdään prosessikuvaus muutamasta tapauksesta, jolloin pystytään paikantamaan vaiheet, joista tarvitaan ohjeistavaa tietoa. Ohjeistus kannattaa testauttaa. (Juholin 2006, 121 - 122.)

Kehityskeskusteluun valmistautuminen alkaa oman organisaation kehityskeskustelumateriaaliin tutustumisesta. Toinen vaihtoehto on tehdä itse juuri omalle tiimille sopiva materiaali. Ennakkomateriaalia voi ideoida myös koko porukalla. (Surakka & Laine 2011, 159.)

Kehityskeskustelun toteutus on prosessi, joka rakentuu kolmesta vaiheesta: valmistautuminen, keskustelun toteutus ja jälkihoito. Kehityskeskustelun tukena toimii parhaimmillaan keskustelun eri vaiheiden läpimenoa ja seurantaa tukeva lomakkeisto. Tyypillisesti kehityskeskustelua käytetään valmiiksi laadittuja kysymyslomakkeita tai kysymys- ja teemarunkoja. Lomakkeet ovat oiva tuki keskustelun käymiseen. Valitettavasti usein niiden täyttämisestä tulee kuitenkin itseisarvo. Lomakkeet pahimmillaan rajoittavat kehityskeskustelun vuorovaikutteisuutta. Esimerkiksi kysymyslomakkeen orjallinen seuraaminen saattaa tyrehdyttää ja rajoittaa keskustelua. (Aarnikoivu 2008, 122.)

Esimiehen tulee kyetä tarvittaessa irrottautumaan lomakkeesta ja käsittelemään joustavasti. Vielä muutama vuosi sitten trendinä oli, että kehityskeskusteluiden toteutuksessa keskityttiin pelkästään lomakkeisiin, minkä johdosta keskusteluista tuli "paperinmakuisia" avoimen vuorovaikutustilanteen sijaan. Olennaista on tiedostaa, että mikään lomake ei turvaa eikä takaa laadukasta kehityskeskustelua. (Aarnikoivu 2008, 122- 123.)

Tänä päivänä monessa organisaatiossa onneksi uskotaan kehityskeskustelujen lomakkeiston osalta yksinkertaisuuteen, mistä kertoo mm. se, että organisaatiot ovat

yhä enemmän ottaneet käyttöön 1 - 2 -sivuisia lomakkeita, joissa on nostettu esille kehityskeskustelun perusteemat ja annettu keskustelijoille huomattavasti liikkumatilaa. (Aarnikoivu 2008, 123.)

Anja Alasilta on kokenut viestinnän kouluttaja. Koulutukset muodostuvat usein luennoista, luentomateriaaleista, ryhmä- tai yksilöpohdinnoista ja harjoitustehtävistä. Näiden lisäksi Alasilta on tuottanut koulutuksiin oheislukemistoja, tiivistettyjä oppaita eri teemoista. Ohje - työelämän tärkein teksti on lukemisto, jossa kerrotaan vinkkejä ohjeen kirjoittamiseen. Alasilta jakaa työelämän tekstilajit tiedotteiksi ja ohjeiksi. Organisaatioiden dokumentaatioissa on toki Alasillankin mukaan paljon muutakin tekstiä, mutta niille on tavallisesti omat erikoistuneet kirjoittajansa. Tiedote ja ohje eroavat toisistaan siten, että tiedote on rajatulle kohderyhmälle kirjoitettu uutinen. Ohje voi olla luonteeltaan ehdoton sääntö tai hyvä neuvo. Sen tarkoituksen on joka tapauksessa ohjata ihmisiä toimimaan esimerkiksi yhtenäisesti, tarkoituksenmukaisesti, tehokkaasti tai turvallisesti. (Alasilta 2009, 1 - 2.)

Ohje dokumentoi pysyvästi työ- tai toimintatavan ja antaa riittävän kattavat ja tarkat ohjeet. Ohjeeseen tulee löytyä jatkuvasti, varmasti ja vaivattomasti. Ohje elää pitkään, joten sitä on myös päivitettävä jatkuvasti. Hyvä ohje on vaivaton ymmärtää, helppo muistaa ja toistaa sekä mahdollinen noudattaa. Jotta ohje varmasti olisi vaivaton ymmärtää, sen teksti-ilmaisu, samoin mahdolliset kuvat, kannattaa testata etukäteen. (Alasilta 2009, 4.)

Aika ajoin on hyvä selvittää, onko ohje edelleen hengissä: muistetaanko ohjeen sisältö tai edes olemassaolo ja noudatetaanko sitä, vai onko rinnalle syntynyt epävirallinen normi, jonka mukaan toimitaan. Mitä yksityiskohtaisempia tietoja ja tarkempia sääntöjä ohje sisältää, sitä välttämättömämpää on testata etukäteen, että ohje on mahdollinen ja tarkoituksenmukainen noudattaa. (Alasilta, 2009, 4.)

Sanalla ohje on kaksi merkitystä: neuvo ja sääntö. Ohjeessa pitää tehdä selväksi kummasta on kysymys. Onko tarkoitus noudattaa ohjetta sitovana, ehdottomana sääntönä? Vai onko lupa tulkita se hyväksi neuvoksi, suositukseksi? (Alasilta 2009, 5.)

Ohjeen rakenteen määrää tekemisen järjestys. Ohjeeseen sopii erinomaisesti allekkain aseteltu luettelo, jossa jokainen vaihe on omana kohtanaan. Numerointi korostaa, että vaiheet käydään läpi tietyssä järjestyksessä. Lukijan motivoinnin voi verkossa hoitaa erillisellä taustasivulla. Usein kannattaisi raportoida esimerkiksi pilottivaiheen kokemuksista. Aidot todistajalausunnot tuovat tärkeisiin ohjeisiin uutta vakuuttavuutta ja kiinnostavuutta. (Alasilta 2009, 5.)

Alasillan mukaan ohjetekstissä on erityisen tärkeää havainnollisuus, selkeys ja yksiselitteisyys (Alasilta 2009, 5). Siksi lomakkeella voi määritellä tarkkoja kysymyksiä, joista haluaa keskustella.

3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus tehtiin johdannossa kuvattujen vaiheiden perusteella Vantaan kaupungin vapaa-ajan ja asukaspalveluitten toimialalla. Yhteinen työskentely käynnistyi 13.9.2011 toimialan laajennetussa johtoryhmässä, jossa määriteltiin keskustelujen tukimateriaalien ongelmia. Tämän jälkeen tuotettiin uutta tukimateriaalia kehityskeskusteluihin ja testattiin sen käyttöä. Tutkimus päättyi 10.2.2012 pidetyn laajennetun johtoryhmän työpajan jälkeen materiaalien viimeistelyyn.

Tutkimusta varten oli käytössä Vantaan kaupungin aikaisempaa tutkimus- ja kehittämisaineistoa, kuten:

- Kunta 10 -tutkimus, jossa Vantaan kaupunki on mukana. Siinä selvittään muun muassa kokemuksia kehityskeskustelujen hyödyllisyydestä
- sisäisen viestinnän kyselyt, joissa on kysymyksiä esimiehen ja työyhteisön viestinnän toimivuudesta.

Tutkimus tehtiin toimintatutkimuksena, jossa toimijat vaihtelivat eri vaiheissa. Oma roolini oli tutkija-toimijan: keräsin tausta-aineistot, kirjoitin käsiteltävät dokumentit ja muokkasin niitä tutkimuksen edetessä. Lisäksi tein haastattelut, analyysit niistä sekä kehittämisehdotukset niiden perusteella. Tuotin myös yhteisten käsittelyjen esittelyaineistot.

Kohdeorganisaatiosta tutkimukseen osallistui laajennettu johtoryhmä kahdessa työpajassa sekä yksitoista työntekijää ja esimiestä testajina ja haastateltavina. Henkilöstökeskuksen asiantuntijoita toimi eri vaiheissa reflektoinnin tukena. Tutkimuksessa käsiteltiin sekä yksilö- että ryhmäkeskusteluja toimialalla. Pääpaino oli yksilökeskusteluissa.

Tutkimus eteni tutkimussuunnitelman mukaisesti. Pidin tutkimuksen ajan yksityiskohtaista päiväkirjaa, johon dokumentoin kaikki työvaiheet ja omat havaintoni sekä keräsin kaikki aineistot kuten sähköpostit ja koulutusaineistot.

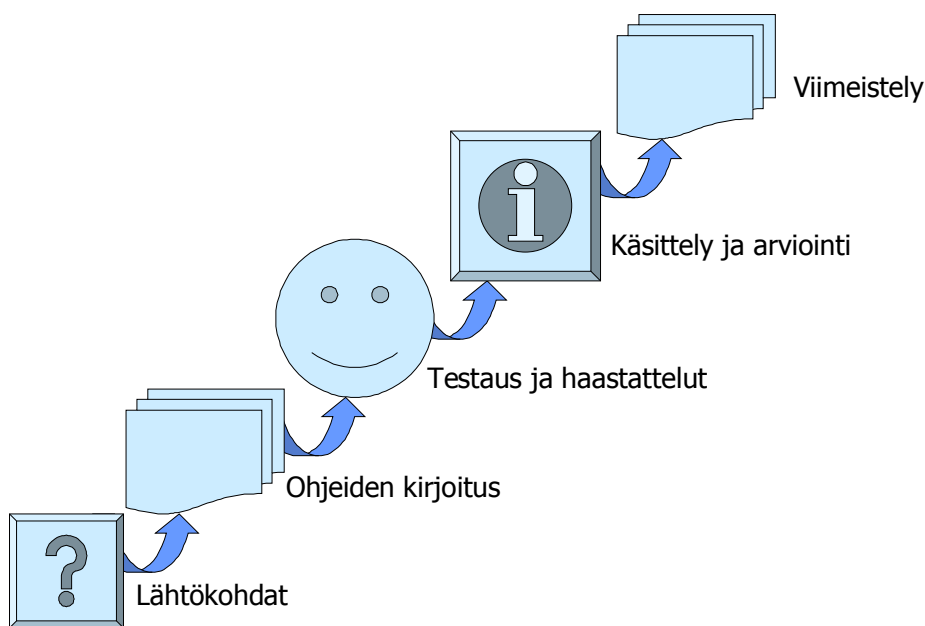
3.1 Tutkimusmenetelmä

Toimintatutkimuksen tekeminen hahmotetaan tavallisesti vaihe vaiheelta johdonmukaisesti etenevänä prosessina: kirjallisuuskatsausta seuraavat tutkimussuunnitelma, tutkimustehtävien ja -ongelmien asettaminen, aineiston keruu ja analysointi sekä tulosten esittämisen sekä lopulta laajemmat päätelmät. Sen lähtökohdana voi olla arkisessa toiminnassa havaittu ongelma, jota ryhdytään kehittämään. Tutkimus alkaa jonkin yksityiskohdan ihmettelystä ja toiminnan reflektioivasta ajattelusta, mikä sitten johtaa yhä laajempiin ja yleisempiin kysymyksiin. (Heikkinen, Rovio, Syrjälä 2008, 78.)

Toimintatutkimus hahmotetaan usein syklinä, johon kuuluu sekä konstruoivia että rekonstruoivia vaiheita. Konstruoiva on uutta rakentavaa, rekonstruoivissa vaiheissa painopiste on toteutuneen toiminnan havainnoimista ja arvioimista. (Heikkinen ym. 2008, 78 -79.)

Kehittämishanke johtaa usein uuteen kehittelyyn. Useat peräkkäiset syklit muodostavat toimintatutkimuksen spiraalin, jossa toiminta ja ajattelu liittyvät toisiinsa peräkkäisinä suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin, reflektion ja uudelleensuunnittelun kehinä. (Heikkinen ym. 2008, 80.)

Tutkimusmenetelmäksi valitsin toimintatutkimuksen, koska Vantaan kaupungilla oli tarve kehittää suoraan käytäntöön siirrettävää ja monistettavaa tietoa kehityskeskustelujen ohjeistuksesta. Toimintatutkimuksen menetelmät olivat sopivat myös siksi, että tutkimukseen voitiin ottaa osalliseksi luonnollinen organisaation osa, jolloin kehittäminen tapahtui aidossa ympäristössä lopullisten käyttäjien kanssa. Menetelmän valintaan vaikutti myös aikaisempi kokemus teoreettiselta pohjalta tehdystä ohjeistuksesta.



Kuva 2. Tutkimuksen päävaiheet

Tutkimus noudatti toimintatutkimuksen syklisyyttä kuvan osoittamalla tavalla. Lähtökohdat vaiheessa kartoitin olemassa olevan kehityskeskusteluihin liittyvän ohjeistuksen. Tutkimus käynnistyi toimialan laajennetun johtoryhmän kokouksessa, jossa määriteltiin toimialan tarpeet ohjeistukselle. Keskustelun lisäksi osallistavana menetelmänä käytettiin ryhmätyötä, joiden tulokset dokumentoitiin jatkoa varten.

Seuraavassa vaiheessa kirjoitin ohjeet ja tein uuden lomakkeen kehityskeskusteluja varten. Niiden käsittelyyn osallistuivat henkilöstökeskuksen asiantuntijat. Ohjeiden testausvaihe oli seuraava ja sen jälkeen haastattelin kaikki testaajat.

Reflektointivaiheessa arvioin ohjeiden toimivuutta haastattelujen perusteella ja tein ehdotukset ohjeiden edelleen kehittämiseksi. Arviointi ja ehdotukset käsiteltiin toimialan laajennetun johtoryhmän kokouksessa. Menetelmänä oli luento ja ryhmätyöt.

Ryhmätyöt purettiin keskustellen ja lisäksi annettiin mahdollisuus toimittaa jälkikäteen kirjallisia kommentteja. Näiden perusteella viimeistelin ohjeet ja lomakkeet ja annoin ne hyväksyttäväksi henkilöstöasiantuntijoille sekä toimialan edustajille.

Tutkimuksen tuloksena oli tarkoitus olla kohdetoimialalle suunnattu opas kehityskeskustelujen käyntiä varten sekä painettuna että verkkoversiona. Tutkimuksen loppuvaiheessa, 26.3.2012, Vantaan kaupunki päätti käynnistää valmistelun organisaatorakenteen uudistamisesta siten, että tutkimuksen kohteena ollut toimiala lakkautetaan ja sen yksiköt hajautetaan kaupunkiorganisaatioon 1.1.2013 alkaen. Tämän vuoksi tulos jää toistaiseksi word-muotoiseksi dokumentiksi, jota käytetään tutkimustoimialalla organisaatiouudistukseen saakka. Muutoin aineisto jää lopputuloksissa kuvatulla tavalla koko organisaation käyttöön.

Tutkimusprosessi on tässä raportissa jaettu kolmeen lukuun: alun kirjoituspöytätyöskentely ja ensimmäinen käsittely johtoryhmässä on kuvattu ensimmäisessä osassa, tehtyjen ohjeiden ja lomakkeiden testaaminen sekä siihen liittyvät haastattelut toisessa ja viimeinen käsittelykierron kolmannessa osassa.

3.2 Tutkimuskohteen kuvaus

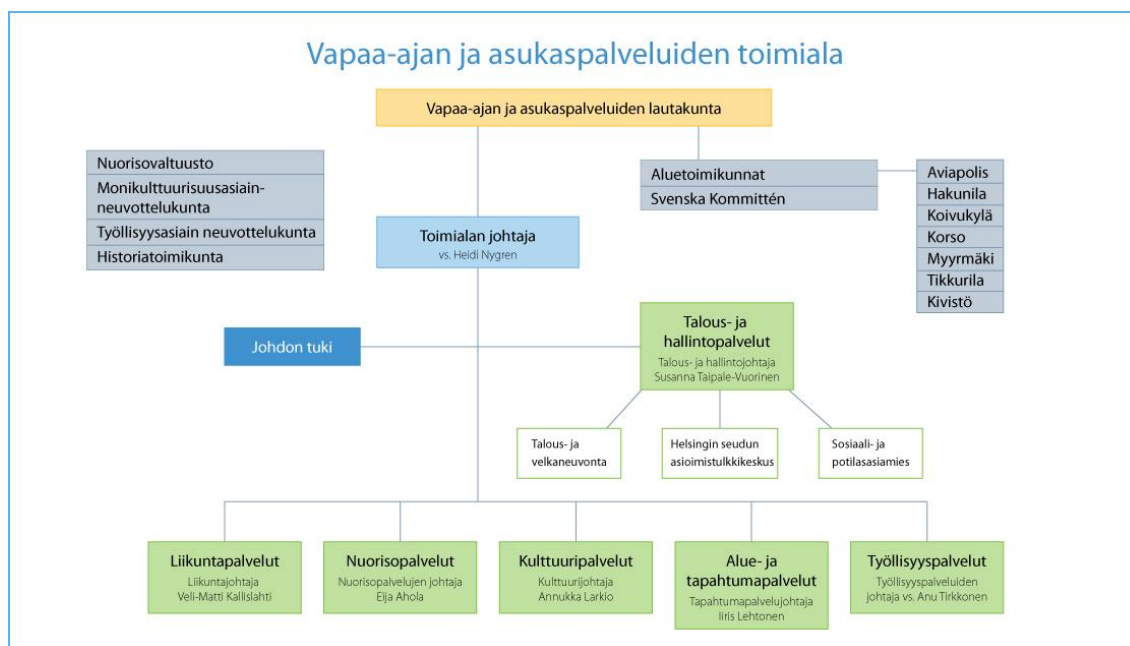
Tämän tutkimuksen aiheena on Vantaan kaupungin kehityskeskustelujen tukimateriaalien viestinnällinen kehittäminen. Tukimateriaalit tarkoittavat esimiehille ja työntekijöille kirjallisena tai sähköisessä muodossa annettavia ohjeita ja lomakkeita.

Vantaan kaupungilla on runsaasti painettua ja verkossa julkaistua materiaalia. Materiaalin runsauden vuoksi sitä on tarvetta kiteyttää ja selkeyttää ohjeita tukemaan ja korostamaan kehityskeskustelun merkitystä.

Tutkimus tehtiin Vantaan kaupungin vapaa-ajan ja asukaspalveluitten toimialalla.

Vapaa-ajan ja asukaspalveluiden toimiala vastaa Vantaan kaupungin asukasdemokratian, alueellisen toiminnan ja osallisuuden kehittämisestä. Toimialan tehtäviin kuuluu tukea ja järjestää monipuolisia vapaa-ajan mahdollisuuksia sekä kaupunkitasoisia tapahtumia yhteistyössä asukkaiden, kolmannen sektorin sekä yritysten kanssa. Yhteisö- ja vapaaehtoistoiminta on keskeisellä sijalla.

Toimialalle on keskitetty kaupungille kuuluvien työllisyysasioiden hoito ja kuntouttava työtoiminta. Samoin toimiala koordinoi kaupungin monikulttuurisuus- ja yhdenvertaisuusasioita.



Kuva 3. Vapaa-ajan ja asukaspalveluiden organisaatio 2011 (Vantaan kaupunki)

Toimialan henkilöstömäärä on 532, joka jakaantuu tulosalueittain seuraavasti:

Tulosalue	Henkilöstömäärä
Alue- ja tapahtumapalvelut	53
Kulttuuripalvelut	157
Liikuntapalvelut	95
Nuorisopalvelut	112
Työllisyyspalvelut	63
Talous- ja hallintopalvelut	52
Yhteensä	532

Toimialan henkilöstöstä 41 prosentilla on korkeakouluasteen tutkinto, 30 prosentilla keskiasteen tutkinto ja 16 prosentin osalla tutkintoa ei ole tai se on tuntematon.

Vakituisen henkilöstön koulutustasossa ei ole suuria eroja verrattuna koko kaupungin henkilöstön koulutustasoon. Toimialalla on hieman enemmän alimman korkea-asteen tutkinnon suorittaneita ja vähemmän keskiasteen tutkinnon suorittaneita kuin kaupungilla keskimäärin.

Henkilöstöstä on naisia 64 prosenttia ja miehiä 36 prosenttia. Esimiesasemassa on 45 henkilöä ja yhdellä esimiehellä on keskimäärin 11,5 alaista. Toimialalla on paljon projektitoimintaa, johon on palkattu määräaikaista henkilöstöä.

Tutkimuksen testaus- ja haastatteluosuuteen osallistui henkilöstöä alue- ja tapahtumapalveluista, liikuntapalveluista ja monikulttuurisuuspalveluista.

Toimialan henkilöstösuunnitelmassa vuosille 2012 - 2015 kuvataan toimintaympäristön muutoksia ja henkilöstön osaamistarpeita. Toimintaympäristön muutokset ja uudet palvelut edellyttävät henkilöstön osaamisen jatkuvaa ylläpitoa ja päivittämistä sekä johtamisjärjestelmän kehittämistä. Henkilöstöltä edellytetään nykyistä enemmän sähköisen asioinnin, sosiaalisen median ja uuden teknologian osaamista.

Työyhteisöjen monimuotoisuus tulee suunnitelmakaudella kasvamaan. Eläköitymisen kiihtyminen monipuolistaa työyhteisöjen ikärakenteita ja korostaa ikäjohtamisen merkitystä. Maahanmuuttajataustaisen väestön määrän kasvaminen merkitsee monikulttuurisuuden lisääntymistä myös työyhteisöjen sisällä ja asettaa uusia vaatimuksia esimiehille ja työntekijöille.

Palveluodotusten lisääntyminen ja samaan aikaan toteuttavat menojen ja henkilöstömäärän kasvun hillitseminen asettavat johdon ja esimiehet haasteelliseen tilanteeseen. Toimialalta edellytetään innovatiivisia ratkaisuja ja uusien toimintamallien löytämistä.

Työhyvinvoinnin turvaaminen edellyttää henkilöstön kuulemista ja osallistamista. Hyvän työyhteisön rakentuminen riippuu niin esimiehistä kuin työntekijöistäkin, joten vuorovaikutustaidot ja esimies-alaistaidot vaativat erityistä huomiota. Epätäydellisyyden ja epävarmuuden sietokyky sekä ympäristön nopeat muutokset edellyttävät henkilöstöltä työtehtävien priorisoimistaitoja. Toimialan tavoitteena on sairauspoissaolojen vähentäminen.

Vapaa-ajan ja asukaspalveluiden henkilöstöstä 64 prosenttia vastasi vuoden 2010 Kunta 10 -tutkimukseen. Heistä 67 prosenttia ilmoitti käyneensä kehityskeskustelun esimiehensä kanssa. Kaupunkitasoinen tavoite oli, että keskustelut käydään

sataprosenttisesti. Tähän ei millään toimialalla päästy, mutta vapaa-ajan ja asukaspalveluiden tulos oli keskimääräistä heikompi.

Kunta 10 -tutkimuksessa kysytään myös kokemusta keskustelun hyödyllisyydestä, sekä käsitellyistä asiasisällöistä. Vapaa-ajan ja asukaspalveluitten toimialalla vastaajien kokemus keskustelun hyödyllisyydestä oli heikko: vain 33 prosenttia piti sitä hyödyllisenä. Koko kaupungin tulos oli 45 prosenttia. Toimialan tulos oli heikentynyt edellisestä tutkimuksesta huomattavasti (44 %). Ryhmäkesustelun käyneistä hieman useampi koki sen hyödyllisenä (38 %).

Vapaa-ajan ja asukaspalveluiden toimialalla nähdään kehityskeskustelu myös osana työhyvinvointia. Se on sekä yhteisöllinen kysymys että jokaisen työntekijän vastuulla. Kunta10-seurantakyselyn perusteella työhyvinvoinnin kehittämiskohteeksi on toimialalla valittu muun muassa tulos- ja kehityskeskustelujen määrän lisääminen sekä niiden hyödyllisyyden parantaminen.

Vantaan kaupungin henkilöstökeskuksen ja toimialojen välillä on sisäinen tilausjärjestelmä, jossa toimialat nimeävät henkilöstöjohtamisen aihealueet, joissa tarvitsevat tukea. Vapaa-ajan ja asukaspalveluitten toimialan kanssa kehityskeskustelut otettiin yhteiseksi kehittämiskohteeksi. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että henkilöstökeskus antoi ammatillista tukea toimialalle kehittämistyössä tässä tutkimuksessa kuvatulla tavalla.

3.3 Ohjeiden uudistaminen, 1. sykli

Vantaan kaupungilla on tuotettu vuonna 2008 julkaisu Kolme väriä tukea - Opas tulos- ja kehityskeskusteluihin Vantaalla. Opas on osa vantaalaista kehityskeskustelujen mallia, jonka materiaaleja on lisäksi julkaistu intranetissä ja joka on säännöllisesti osa johtamis- ja esimiesvalmennuksia.

3.3.1 Aikaisempien ohjeiden arviointia

Kolme väriä tukea -julkaisun ja verkkomateriaalin kokosivat henkilöstöjohtamisen ammattilaiset, kehittämiskonsultit ja suunnittelijat, ilman vuorovaikutusta eri

henkilöstöryhmien tai esimiesten kanssa. Ohjeet annettiin organisaation käyttöön postittamalla ne esimiehille ja julkaisemalla ne intranetissä. Ohjeita käsiteltiin esimiesvalmennuksissa ja niistä tiedotettiin sisäisen viestinnän kanavissa.

Kaupungin toiminnan moninaisuuden ja henkilöstön ammatillisesti laajan jakautumisen vuoksi pidettiin tarpeellisena tehdä erilaisia kehityskeskusteluaineistoja työntekijän asemasta riippuen. Tästä syntyi kolme muotoa: työntekijän, esimiehen tai asiantuntijan sekä ryhmäkeskustelun ohjeet ja lomakkeet.

Hyödyllisyyskokemuksen kannalta materiaaleissa on merkillepantava, että jo esipuheessa todetaan: "Tulos- ja kehityskeskustelu ei ole vapaaehtoisuuden varassa." Vaikka muu sisältö painotta keskustelun perimmäisiä tavoitteita ja sen laatua, voimakkaasti esitetty määräys saattaa vaikuttaa asenteeseen kehityskeskusteluja kohtaan sekä esimiehillä että työntekijöillä. Myös se, että Vantaalla on aikaisemmin mitattu vain kehityskeskustelujen käyntimäärää eikä laatua, saattaa heikentää laatua. Henkilöstökeskus on yhdessä pääluottamusmiesten kanssa linjannut, että kaikilla työntekijöillä on subjektiivinen oikeus kehityskeskusteluun.

Kehityskeskusteluista haettavaa hyötyä ei myöskään yksiselitteisesti kerrota oppaassa. Hyötyihin viitataan kuvaamalla kehityskeskustelujen merkitystä esimiehelle ja työntekijälle. Kolmas ulottuvuus, merkitys organisaatiolle, jää huomiotta. "Hyödyttömäksi koettu keskustelu laskee arviota esimiehen oikeudenmukaisuudesta." on ainoa konkreettinen hyötykäsityksen sisältävä lause koko oppaassa. Se ei kuitenkaan liene ainoa tavoiteltava hyöty.

Opas on lisäksi rakenteeltaan epäselvä. Ohjeen tarkoitus on johdatella toimimaan oikein, kuvata prosessimaisesti vaiheita, joita pitää tehdä tavoiteltuun tulokseen pääsemiseksi. Siltä osin opas ei täytä ohjeen muotoa, vaan asiat on jaoteltu seuraavien otsikoiden alle:

1. Kehityskeskustelujen tarkoitus
2. Kolme erilaista keskustelua
3. Keskustelun onnistumisen edellytyksiä
4. Palautteesta oppiminen

5. Keskustelun merkitys

Eli tältä osin opas ei ole toimintaohje, vaan eräänlainen kehityskeskustelujen sisällöllinen oppikirja. Oppaan asiasisältö on sinänsä relevanttia ja aikaa hyvin kestänyttä.

Esimiesvalmennuksissa sekä asiakaskyselyissä saatujen palautteiden perusteella henkilöstökeskuksessa arvioitiin, että kehityskeskustelujen tukimateriaalit ovat liian laajat ja epäselvät. Epäselvyyttä aiheuttaa se, että painetut ja verkkomateriaalit ovat osittain erisisältöisiä eikä niissä ole riittävän selkeästi kuvattu esimerkiksi eri lomakkeiden käyttötarkoituksia. Laajuus taas vaikeuttaa tarvittavan tiedon nopeaa löytämistä.

3.3.2 Aloituspalaveri kehitystarpeista

Yllä kuvattuja käsityksiä vahvasti tutkimuksen seuraava vaihe, jossa vapaa-ajan ja asukaspalveluitten toimialan laajennetussa johtoryhmässä käynnistettiin kehittämishanke toimialalla. Syyskuussa 2011 pidetyssä työpajassa alustettiin kehityskeskusteluista, toimialalla tehdyistä henkilöstötutkimuksista ja päätöksestä kehittää niitä. Alustuksen jälkeen annettiin ryhmätehtävä pohtia olemassa olevien käytäntöjen kehittämistä tukemaan keskustelujen laadullista kehittämistä erityisesti hyödyllisyyskokemuksen parantamiseksi. Ryhmätöiden tuloksena kirjattiin seuraavaa:

- lomake ohjaa ja rajoittaa keskustelua liikaa, käydään tekninen keskustelu
- liian laajat ohjeet ja lomakkeet, toivottiin ytimekkyyttä
- termit vaikeaselkoisia ja ne voidaan ymmärtää eri tavoin; löydettävä oma kieli
- keskustelun merkitys ja seuraukset epäselvät; prosessi kytkettävä osaksi johtamisjärjestelmää
- sisältöön toivottiin positiivisuutta, erityisesti palautteen antamiseen liittyen
- ryhmäkeskusteluja toivottiin käytävän laajemmin
- koko prosessille kaivattiin selkeämpää ohjeistusta (dokumentointi, säilytys, siirto).

Lisäksi toivottiin henkilöstökeskukselta tukea henkilöstön näkökulman tuomiseen kehittämisessä, hyödyllisyyskokemuksen tarkempaa selvittämistä, työkalua yhteenvetojen tekemistä varten sekä ohjeita esimiehen vaihtuessa.

Yhteenvetona todettiin, että lomakkeet ja ohjeistus kaipasivat muutosta. Ne ohjasivat liikaa tekniseen keskusteluun ja olivat liian pitkät ja vaikeaselkoiset. Lomakkeisiin kaivattiin myös personointia, niiden muokkaamista toimialan tarpeisiin.

Pohdintaa oli myös siitä, mitä asioita kehityskeskusteluissa tulisi erityisesti käsitellä ja mitkä voivat olla ryhmäkeskustelun tai työkokousten asioita. Luottamus nousi vahvasti esiin. Ensinnäkin luottamuksen ilmapiiiri työyhteisöissä, miten luottamuksen puute voi vaikuttaa ryhmäkeskusteluihin tai yksittäisen työntekijän ja esimiehen väliseen keskusteluun. Toisaalta puhuttiin itse kehityskeskustelun luottamuksellisuudesta: mitkä asiat voidaan siirtää suoraan esimerkiksi uudelle esimiehelle.

3.3.3 Ohjeiden ja lomakkeiden muokkaaminen

Tutkimuksen seuraava vaihe oli uusien ohjeiden ja lomakkeiden kirjoitus. Aloitin työn "puhtaalta pöydältä" käyttämättä rinnalla olemassa olevia materiaaleja. Niiden sisältö oli riittävästi tiedossani, koska olin ollut työryhmässä, joka ne teki. Tehtäväni tuolloin kuten nytkin oli aineistojen viestinnällinen kehittäminen, ei kehityskeskustelujen sisällölliseen puoleen puuttuminen. Keskustelun kyseessä ollen rajanveto on tosin vaikeaa.

Lomake toimii kehityskeskustelun dokumentoinnin välineenä. Sille kirjoitetaan ennakkoon keskustelussa käytävät asiat ja sitä täydennetään keskustelun perustella. Kehityskeskustelun ohjeistaminen konkretisoituu lomakkeen täyttämisenä. Lomakkeen sisältö on siksi tärkeä, mutta liika sisältö tekee siitä vaikeaselkoisen. Otin lomakkeen pohjaksi neljä kohtaa: edellisen kauden tulokset, nykytilanteen arviointi, tulevat tavoitteet sekä kehityssuunnitelma. Kolme ensimmäistä ovat yleisesti kehityskeskustelun perusta. Kehityssuunnitelman liittäminen osaksi kehityskeskustelua on Vantaan henkilöstökeskuksen asiantuntijoiden toivomus ja esimerkiksi esimiesvalmennuksissa käsittelyyn nostettava asia.

Lomakkeen kunkin kohdan otsikko kertoo jo, mistä siinä on kyse. Lisäsin jokaiseen kohtaan kuitenkin yhdestä kahteen lauseen mittaisen kuvauksen ohjaamaan lomakkeen täyttämistä. Asiakokonaisuudet ovat laajoja, eikä otsikon ja lyhyen ohjaavan lauseen perusteella vielä luoda merkitystä keskustelulle, joten kirjoitin lomakkeen yhteydessä annettavan ohjeen, jossa painotus on roolin mukainen: mitä kukin lomakkeen kohta merkitsee esimiehen ja työntekijän näkökulmasta. Tämän ohjeen sisältö syntyi sekä omista kokemuksistani että henkilöstöasiantuntijoiden kanssa käymieni keskustelujen perusteella.

Tavoitteena muokkaamisessa oli tiivistäminen. Asetin tavoitteeksi, että ohjeen esimiehille ja työntekijöille pitää mahtua yhdelle arkille. Samoin itse lomakkeen word - tekstinkäsittelyohjelmalla kirjoitettuna siten, että siihen voi käsin täydentää tarvittavat asiat, tulisi mahtua yhdelle arkille. Näin itse keskustelutilanteeseen tarvittaisiin mukaan yksi kaksipuolinen paperiarkki. Tässä vaiheessa en suunnitellut sähköistä, toiminnallista lomaketta, vaan sähköpostilla jaettavan ja tulostettavan tiedoston.

Toinen tavoite oli ohjeen selkeyttäminen. Pyrin arkikieleen, jossa organisaation johtamiseen liittyvät termit on muutettu käytännönläheisiksi ja joka olisi organisaation eri tasoilla ja eri ammattiryhmissä ymmärrettävää. Tavoittelin kielessä myös aktiivisuutta, lomakkeen täyttämiseen sellaista ohjaavaa tyyliä, joka auttaa kertomaan asioita mahdollisimman konkreettisesti.

Luonnollinen tavoite oli myös varmistaa, että ohjeeseen ja lomakkeeseen tulee kaikki organisaation ja kehityskeskustelujen tavoitteen mukaiset asiat.

Jätin tarkoituksella pois sellaisia ohjeita, joista esimiehen ja työntekijän pitää erikseen sopia. Näitä ovat esimerkiksi keskustelun aika ja paikka, lomakkeen ennakkotäyttö ja luovuttaminen esimiehelle, keskustelun dokumentointi ja luottamuksellisuus. Esimiehille ja työntekijöille kirjoitetun ohjeen tarkoitus oli kiinnittää huomio kehityskeskustelun merkitykseen. Tekniset ohjeet jätin pois oletuksella, että näin keskusteluun valmistautuvat kiinnittäisivät enemmän huomiota sisältöön. Lisäksi oletukseni oli, että lomakkeen ja sillä olevan ohjeen lisäksi tarvitaan edelleen laajempaa ohjeistusta, mutta saisin parahiten keskeiset tarpeet esille kun kuulen kokemuksia testauksesta.

Muokkasin yksilökeskusteluun tarkoitetun ohjeen ja lomakkeen myös ryhmäkeskustelussa soveltuvaan muotoon.

Tämä työvaihe arvioitiin yhdessä henkilöstökeskuksen kehittämiskonsulttien kanssa. Heidän kommenttiansa perusteella tein pieniä teknisiä täsmennyksiä termeihin.

Ohjeet ja lomakkeet ovat raportin liitteenä (ks. Liite 1).

3.4 Testaus ja haastattelut, 2. sykli

Lomakkeiden ja ohjeiden testaamiseen valittiin edustajia kolmesta toimialan yksiköstä. Valinnan kriteerinä oli, että testajina:

- on eri ammattiryhmiä, joissa tehtävät, koulutus ja koulutustaso ovat erilaisia
- on ihmisiä eri esimiestasoilta (lähiesimies, päällikkö, johtaja)
- sekä miehiä että naisia
- sekä yksilö- että ryhmäkeskustelun käyviä.

Testihenkilöt olivat:

1. tulosaluejohtaja, hänen alaisuudessaan oleva päällikkö sekä asiantuntija
2. yksikön päällikkö, hänen alaisuudessaan oleva asiantuntija sekä toimistotyöntekijä
3. lähiesimies sekä hänen alaisuudessaan oleva nelihenkinen työntekijäryhmä.

Testaajia oli kaikkiaan 11, joista neljä esimiesasemassa olevia ja seitsemän asiantuntijaa tai työntekijää. Heidän tehtävänsä edustivat kulttuurialaa, asukaspalveluja, monikulttuuristen asukkaiden palveluja sekä kunnossapitotehtäviä.

Testaajat saivat ohjeen ja lomakkeen ennen kehityskeskustelua ilman laajempaa ohjeistusta. Heille ei kerrottu miksi tai miten testilomake on tehty, eli sitä mitä siitä on tarkoituksella jätetty pois. Heille kerrottiin ennen kehityskeskustelua, että heitä tullaan

haastattelemaan keskustelun jälkeen lomakkeesta ja ohjeesta, ei itse keskustelun sisällöstä.

Haastattelut pidettiin mahdollisimman pian käytyjen keskustelujen jälkeen, aikaisimmillaan välittömästi sen jälkeen, viimeistään seuraavana päivänä. Kokemuksen haluttiin kerätä välittömästi kehityskeskustelun jälkeen ilman, että haastatellut voisivat jakaa kokemuksia keskenään ennen haastattelua.

Tavallisesti haastattelu kohdistuu yksilöön, mutta myös pari- ja ryhmähaastattelut ovat käyttökelpoisia. Ryhmähaastattelussa tietoa saadaan useilta vastaajilta. Ujot ja arat saavat tukea ryhmältä ja ryhmä auttaa muistamaan ja korjaa väärinymmärryksiä. (Heikkinen ym. 2008, 110 - 111).

Haastattelen kunkin henkilön erikseen lukuun ottamatta ryhmäkeskustelussa olleita työntekijöitä, jotka haastattelin ryhmänä. Heidän esimiehensä haastattelin erikseen. Nauhoitin kaikki haastattelut. Haastattelun aluksi kerroin sen luottamuksellisuudesta. Yhtä lukuun ottamatta kaikki antoivat luvan kertoa nimensä. Koska nimellä ei ole tutkimuksen kannalta merkitystä, en niitä käytä.

3.4.1 Haastattelukysymykset

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna. Teemahaastattelussa edetään etukäteen valittujen aihepiirien varassa (Heikkinen ym. 2008, 110) Tämä haastattelu jakaantui neljään teemaan: mielipiteeseen ohjeesta, lomakkeesta, keskustelun hyödyllisyydestä sekä muista huomioista. Teemat olivat haastateltavilla tiedossa ennakkoon, mutta tarkka kysymyksen muoto ja järjestys puuttuivat (Hirsijärvi ym. 1997, 204 - 205). Teemoja tarkensin tarvittaessa haastattelun aikana apukysymyksillä (ks. Liite 2).

Tarkoitus oli selvittää, miten lomake ja ohje tukevat ja ohjaavat keskustelua. Yhtä lukuun ottamatta haastateltavilla oli kokemus aikaisemmista ohjeista ja lomakkeista. Tein samat kysymykset sekä esimiehille että alaisille.

Haastattelu alkoi tutkimuksen yhtenä syynä olevasta teemasta, haastateltavan kokemuksesta keskustelun hyödyllisyydestä ja kehityskeskustelun merkityksestä. Tästä

aiheesta syntyvä keskustelu toimi myös johdantona kehityskeskustelun ohjeisiin. Ohjeiden ja lomakkeiden selkeys ja ymmärrettävyys sekä vaikutus keskustelun kulkuun olivat kysymysten teemana. Lopuksi kysyttiin avoimella kysymyksellä kehittämisehdotuksia.

3.4.2 Haastattelun tulokset

Purin haastattelun sisällön nauhalta tekstiksi. Jaoin haastattelujen tulokset neljään ryhmään kysymysten mukaisesti ja kirjoitin niiden tiivistelmän taulukkoon siten, että samalla sivulla on esimiehen ja hänen kanssaan keskustelleiden alaisten mielipiteet. Tiivistelmä tuloksista on taulukoituna liitteessä (ks. Liite 3) sekä seuraavaksi kirjoitettuna raportin muotoon.

Ohjeita pidettiin sopivan mittaisina, konkreettisina ja ymmärrettävinä. Johdon ja työntekijöiden edustajat antoivat vähiten korjausehdotuksia. Toinen asiantuntijatehtävässä oleva antoi eniten muutosehdotuksia. Ne liittyivät kehityskeskusteluprosessin yleiseen ohjeistukseen; lomakkeiden säilytykseen, jatkotoimiin ja teknisiin seikkoihin kuten otsikointiin. Esimiesryhmältä tuli vain yksi konkreettinen muutosehdotus; keskustelun käymisen ajankohdan ohjeistus. Työntekijäryhmä toivoi vahvempaa ohjetta positiivisen palautteen antamisesta. Ohjeiden riittävyttä perusteltiin sillä, että väljä ohjeistus ohjasi käsittelemään kokonaisuuksia ja jaksotti keskustelua sopivasti.

Lomaketta pidettiin myös selkeänä ja miellyttävän lyhyenä. Lomakkeen arvioinnissa nousi voimakkaimmin esille kaksi teemaa; palautteen antaminen ja käsiteltävää asiakohtaa selventävät avoimet kysymykset. Keskustelulle raamit antavat aihepiirit mutta sille riittävän väljän sisällön mahdollistamista pidettiin hyvänä. Toisaalta muutostoiveena esitettiin myös enemmän keskustelua ohjaavia apukysymyksiä. Yksi esiin noussut esitys oli, että sekä esimiehille että työntekijöille annettaisiin, erityisesti sähköisesti muokattavassa lomakkeessa, joukko apukysymyksiä, joista kumpikin voi valita käytävään keskusteluun aiheita. Ryhmäkeskustelun käyneen esimiehen mielestä keskustelun luonne säilyy vapaampana kun ohjaavia kysymyksiä ei ole.

Koska ohjeissa ei kerrottu ennakkovalmistautumisesta oli se kovin kirjavaa. Osa oli täyttänyt lomakkeen etukäteen ja toimittanut sen esimiehelleen. Osa antoi tai kertoi näkemyksensä vasta keskusteluhetkellä. Tämän ohjeen puuttuminen koettiin puutteeksi. Osa haastatelluista ilmoitti saaneensa lomakkeen niin myöhään, että ei ehtinyt täyttää sitä ennakkoon. Tulostetun lomakkeen täytettäväksi tarkoitettujen "laatikoiden" koon vaikutusta aprikointiin hieman; johtaako se liian suppeaan kerrontaan? Samoin toivottiin ohjeen kirjoittamista suoraan lomakkeelle eikä erilliselle arkille.

Puutteeksi koettiin positiiviseen palautteeseen ohjaavat kohdat sekä oman elämäntilanteen ja työkyvyn arviointi. Yhtä asiantuntijaa lukuun ottamatta kaikki haastateltavat ottivat palautteen antamisen jollakin tavoin esille kehittämisehdotuksena. Johtaja ja kaksi esimiestä toivoivat esimiehelle annettavaan palautteeseen omaa kohtaa. Työntekijät korostivat positiivisen palautteen antamista.

Ulkomaalaistaustainen työntekijä ilmoitti tulevansa kulttuurista, jossa palautetta esimiehelle ei anneta. Se olisi liian epäkunnioittavaa. Lomakkeella ollut maininta "kuvaile yhteistyötä esimiehen kanssa tällä hetkellä" vaikutti hänen hyödyllisyyskokemuksensa.

Johtaja ja kaksi esimiestä ilmoittivat testatun ohjeen ja lomakkeen lisänneen kokemusta keskustelun hyödyllisyydestä. Perusteluna se, että tiivis ja selkeä lomake vapauttaa keskustelua. Muut eivät kokeneet ohjeen tai lomakkeen vaikuttaneen keskustelun hyödyllisyyteen.

Harva haastatelluista osasi sanoa kokiko keskustelun nyt hyödyllisempänä kuin aikaisemmin, vanhojen ohjeiden perusteella käydyissä keskusteluissa. Hyödyllisyyskokemus syntyy haastateltujen mukaan muun muassa; riittävästä ajasta ja oikeasta ajankohdasta, tarpeesta keskustella, palautteesta, erityisesti positiivisesta, jälkikäteen nähtävistä toimenpiteistä sekä keskustelun laadusta. Ryhmäkeskustelussa olleiden esimiesten mielipiteet jakoutuivat; toinen piti esimiehen läsnäoloa hyödyllisenä, toinen ei.

Hyödyllisyyskokemuksen parantamiseksi ehdotettiin perusteluja sille, miksi keskusteluja käydään, riittävän ajan varaamista, kytkemistä johtamisjärjestelmään, ryhmäkeskusteluun esimiehen esimiehen läsnäoloa sekä selkeitä sopimuksia kehittämisestä ja niiden seuraamista.

Haastattelun lopussa esitettiin avoimiin kysymyksiin kehityskeskusteluun toivottavista muutoksista ja tukimateriaaleista tuli jokaiselta, mutta lähinnä edellisissä kohdissa käsiteltyjen kommenttien täydennyksiä. Uutena tai aikaisempaa täydentävänä asiana esille tuli ehdotukset:

- sähköisestä lomakkeesta (asiantuntija)
- muun tekniikan kuten matkapuhelimen hyväksikäyttö prosessissa (esimies ryhmäkeskustelussa)
- työväline yhteenvetojen tekemiselle (esimies) ja menetelmä sovittujen asioiden etenemisen seurantaan (työntekijät ryhmäkeskustelussa)
- kehityssuunnitelman seuranta (asiantuntija)
- kytkeminen toimialan johtamisjärjestelmään (esimies).

Haastatteluista ei tehty tilastollisia analyyskejä tai laskettu frekvenssejä. Reflektointi tämän vaiheen jälkeen julkaistiin artikkelin muodossa Vantaan kaupungin henkilöstölehti Vautsissa (ks. Liite 4).

3.5 Ohjeiden viimeistely, 3. sykli

Ohjeiden viimeistelyssä oli kolme vaihetta: laajennetun johtoryhmän käsittely, ohjeiden kirjoittaminen lopulliseen muotoonsa sekä niiden hyväksyminen toimialalla.

3.5.1 Johtoryhmän käsittely

Haastattelujen tulokset esiteltiin toimialan laajennetussa johtoryhmässä 10.2.2012. Esittelyssä kerrattiin 13.9.2011 pidetyn tilaisuuden tulokset, mitä johtoryhmä tuolloin nosti kehittämiskohteiksi kehityskeskustelujen ohjeistamisessa sekä tulokset testauksesta tiivistetysti. Johtoryhmälle jaettiin testattu ohje ja lomake.

Testauksen tulokset esiteltiin haastattelujen pääotsikoiden mukaisesti: ohjeet, lomake, hyödyllisyys ja kehityssuunnitelma. Kommentit oli jaoteltu positiivisiin, negatiivisiin sekä kysymysmerkillä varustettuihin, pohdintaa tai epäilyä aiheuttaviin asioihin. Esittelyn lomassa keskusteltiin tuloksista. Yhteiseen käsittelyyn nostettiin kaksi teemaa: avointen kysymysten lisääminen kehityskeskustelun lomakkeeseen sekä ryhmäkeskustelujen käynti toimialalla. Muilta osin testauksen tulokset huomioidaan suoraan lopullisissa ohjeissa.

Pienryhmissä käytiin keskustelua ryhmäkehityskeskustelujen hyvistä kokemuksista ja haasteista. Tehtävänä oli pohtia mitä toimialalla pitää sopia johtamisesta ja viestinnästä, jotta ryhmäkeskustelut onnistuvat. Tehtävän alakysymykset olivat: Mihin tapaamisiin esimiehen esimies osallistuu? Mikä on yksikkökokouksen ja ryhmäkehityskeskustelun rooli/ero? Miten varmistetaan riittävä tiedonkulku? Ryhmätöiden tulokset kirjattiin.



Kuva 4. Ryhmätöskentelyä johtoryhmässä 10.2.2012.

Yhteenvedon ryhmätöistä voi todeta, että toimialalla on halua kehittää työyhteisöjen ja eri tason esimiesten ja johdon tapaamisia, mutta tunnustetaan, että ryhmäkehityskeskustelussa on tarpeen olla läsnä vain ryhmän oman esimiehen. Eri esimiestasojen ja työyhteisöjen tapaamiset olisivat työkokouksia tai seminaareja, joissa aiheena voisivat olla esimerkiksi pitkäkestoiset linjaukset tavoitteista ja talouden näkymät.

Ryhmäkeskustelujen käyntiin vaikuttaa esimiehen alaisten määrä ja työryhmän koko sekä työtilanne. Ryhmäkeskustelun lisäksi on kuitenkin aina tarpeen käydä jokaisen työntekijän kanssa henkilökohtainen keskustelu muun muassa kehittymistarpeista. Tällöin yksilökeskustelua ei välttämättä tarvitse käydä joka vuosi. Ryhmäkeskustelu soveltuu myös eri johtoryhmien kehityskeskustelun muodoksi.

Ryhmäkeskustelujen sopimusten kirjaamista pidettiin tärkeänä. Samoin sitä, että sovittuihin asioihin myös palataan: mitä toteutuu, mitkä aiheet kohtaavat esteitä jne. Nämä ryhmäkeskustelusta tehdyt huomiot ohjeistetaan lopullisessa kokonaisuudessa.

Johtoryhmälle annettiin lisäksi tehtäväksi kirjoittaa testauksessa toivottuja apukysymyksiä kehityskeskustelulomakkeen eri kohtiin. Tehtäväksianto oli: Mikä avoin kysymys auttaisi selventämään ao. kohdan merkitystä, keskusteluun haluttavia asioita toimialalla? Vastaukset pyydettiin jättämään johtoryhmän kehittämispäivän jälkeen. Avoimia kysymyksiä lisättäväksi lomakkeelle tuli muutama, vain kahdelta henkilöltä.

Tässä vaiheessa aistin pientä kyllästymistä aiheen käsittelyyn. Testauksen tuloksista oltiin kohteliaan kiinnostuneita, mutta ne eivät herättäneet paljon keskustelua. Tulkitsin hiljaisuuden hyväksynnäksi. Juuri ennen ryhmäpohdinnan alkamista salista kuului kommentti "ei ainakaan ryhmätöitä". Kevensin ryhmätyötä alkuperäisestä ajatuksesta ja siirsin avointen kysymysten toimittamisen myöhempään. Ryhmätyö onnistui odotetusti, mutta avoimia kysymyksiä sain niukasti.

3.5.2 Lopullisten ohjeiden kirjoittaminen

Ohjeiden viimeistelyvaiheeseen liittyi uudelleen pohdinta siitä, mitkä asiat tulisi kirjoittaa ohjeen muotoon, keskustelua ohjaavalle lomakkeelle tai oppaaksi ja mikä olisi

kullekin asiakokonaisuudelle paras julkaisukanava. Tavoitteena oli tiiviit ja selkeät ohjeet. Testauksessa sekä johtoryhmän viimeisessä käsittelyssä nousi esille yksityiskohtia, jotka kaikki kirjaamalla ohjeeseen laajentaisivat ne jälleen. Miten varmistan riittävän, prosessin teknisen ohjeistuksen ja samalla korostan keskustelun merkitystä ja tuen hyödyllisyyskokemuksen syntymistä?

Ryhmittelin haastatteluissa ja johtoryhmän käsittelyissä esille nostetut huomiot sen mukaan, mitä pidin niiden julkaisun tai käsittelyn kannalta tarkoituksenmukaisena paikkana. Pohjana oli testattu ohje ja lomake, joihin tein seuraavia muutoksia:

- Lomakkeeseen lisäsin ohjeen sen teknisestä käsittelystä: täyttämisestä ja toimittamisesta ennakkoon, säilyttämisestä ja luottamuksellisuudesta. Lisäsin myös kuhunkin käsiteltävään kohtaan sitä avaavia kysymyksiä, joita esimies ja työntekijä voivat käyttää keskustelun tukena.
- Lomakkeen mukana jaettavaan ohjeeseen lisäsin otsikot, jotka osoittavat mihin lomakkeen kohtaan ohje viittaa. Täydensin ohjetta palautteen antamisen ja työkyvyn arvioinnin osalta.

Kaikissa kehityskeskusteluissa on tarkoitus olla käytössä vähintään tämä ohje ja lomake. Ne julkaistaan sähköisellä työpöydällä, jolloin ne ovat muunkin organisaation käytössä. Jatkossa, kun sähköistä lomaketta kehitetään, siitä voidaan tehdä toimialoittain ja yksilöllisesti muokattava. Tämä tiivis ohje ja lomake ovat itsenäinen kokonaisuus, mutta eivät riittävä kehityskeskustelun merkityksen osoittamiselle.

Ohjeita täydentää toimialakohtainen opas kehityskeskusteluille. Vapaa-ajan ja asukaspalveluitten toimialan laajennetussa johtoryhmässä esiteltiin malli "Pieni puheopas kehityskeskusteluihin".

Oppaan nimi Pieni puheopas viittaa siihen, että edelleen tavoitellaan tiivistä ja selkeää muotoa (pieni) ja että kyseessä on nimenomaan kehityskeskustelun sisältöön (puhe) liittyvä opas. Oppaan sisältönä on toimialan toimintatapa, joka koostuu haastatteluissa ja johtoryhmän käsittelyssä esiin nousseista asioista, ohjeet kehityskeskustelun prosessille ja ryhmäkeskustelun käymiselle sekä lomakepohja.

Kirjoitin oppaan tekstin ja toimitin sen hyväksyttäväksi toimialalle. Tässä vaiheessa tuli tieto merkittävästä muutoksesta; Vantaalla tehtiin valmistelulinjaus siitä, että vapaa-ajan ja asukaspalveluitten toimiala lakkautetaan ja sen toiminnat jaetaan kahdelle eri toimialalle. Muutos vaikuttaa merkittävästi tuleviin kehityskeskusteluihin toimialalla. Kun toimialaa ei enää alle vuoden kuluttua ole, on turhaa tehdä sille nimettyä julkaisua. Toimialan edustajan kanssa sovittiin, että aineisto julkaistaan vain intranetissä ja jaetaan tarvittaessa sähköpostilla.

Linjaus uudesta organisaatorakenteesta tuli yllättäen. Ensimmäinen reaktioni oli huoli tutkimusprosessin viimeisestä vaiheesta, oppaan julkaisusta. Näin heti, että painetun julkaisun tuottaminen ei ole tarkoituksenmukaista, koska seuraavat kehityskeskustelut kohdeorganisaation jäsenet todennäköisesti käyvät uudessa organisaatiossa. Siksi ehdotin aineiston sähköistä julkaisemista. Vapaa-ajan ja asukaspalveluitten toimialalle muokatun ohjeen ja lomakkeen julkaisen koko kaupungin käyttöön. Lisäksi käytän prosessin aikana saamiani ideoita tulevan sähköisen työpöydän sisällön suunnittelussa ja esitän prosessin osien kopioimista esimies- ja työyhteisövalmennuksissa johtopäätöksissä kuvatulla tavalla.

4 Tutkimuksen arviointi

Tutkimus toteutui lähes tutkimussuunnitelman mukaisesti. Poikkeuksena oli yhden haastateltavan esimies-alaisparin vaihtumien ja aivan loppuvaiheessa tapahtunut yllättävä organisaation muutospäätös. Jälkimmäinen vaikutti lopputulokseen siten, että tuloksista ei tehdä vapaa-ajan ja asukaspalveluitten toimialalle painettua julkaisua, vaan materiaalit jaetaan vain sähköisenä. Tämä ei estä menetelmän monistamista muissa kaupungin yksiköissä. Haastateltavien vaihtumisella ei ollut merkitystä, koska korvaavat edustivat yhtäläillä tavoiteltua kohderyhmää.

Arvioin seuraavassa tutkimuksen onnistumista sen tuloksen, kehityskeskustelujen tukimateriaalien uudistamisen näkökulmasta sekä tutkimusprosessia.

4.1 Laatu ja luotettavuus

Kvalitatiivinen tutkimus, jonka lajina toimintatutkimusta pidetään, on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Sen aineistojen hankinnassa suositaan laadullisia metodeja kuten teemahaastattelu, osallistuva havainnointi, ryhmähaastattelut ja erilaisten dokumenttien ja tekstien diskursiiviset analyysit. (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 1997, 165.)

Tutkimuksessani aineiston keruu tapahtui näitä kaikkia menetelmiä käyttäen. Tutkimus käynnistyi dokumenttien analysoinnilla ja jatkui ryhmätöinä, joihin liittyi osallistuva havainnointi. Keskeinen osa tutkimusta olivat teemahaastattelut.

Tutkimuksen alkuvaiheen dokumenttien ja tekstien analysointi oli itselleni merkityksellinen vaihe. Ennen tutkimuksen osallistavaa vaihetta oli tärkeää muodostaa oma näkemys kehittämisen kohteena olevasta materiaalista, mitä korjattavaa siinä omien kokemusteni ja havaintojeni perusteella löysin.

Laajennetun johtoryhmän käsittelyssä sain vahvistuksen - tilauksen - muutoksen tekemiselle. Koska kehityskeskustelu on johtamisen väline, oli tärkeää koota johdon ja

esimiesten muutostoiveet näkyväksi. Ryhmätehtävät toimivat hyvin muutostoiveiden kokoajana. Ryhmätyön tulokset olivat jo tässä vaiheessa hyvin ratkaisukeskeisiä, ne sisälsivät useita konkreettisia muutosehdotuksia.

Haastattelumenetelmä soveltui hyvin testattujen ohjeiden arviointiin, vaikka haastateltavilla oli osittain vaikea pysyä aiheessa. Koska haastattelut tehtiin välittömästi käydyn kehityskeskustelun jälkeen, oli osalla haastateltavista luonnollisesti päällimmäisenä mielessä keskustelun sisältö, ei sen rakenteelliset ja sitä ohjaavat seikat. Jouduin usein muistuttamaan, että haastattelu ei koske haastateltavan työtehtäviä tai muita keskustelussa tehtyjä henkilökohtaisia sopimuksia. Vaikka haastateltaville oli etukäteen sähköpostilla ilmoitettu haastattelun tarkoitus, jouduin moneen kertaan tähdentämään, että keskustelemme ohjeiden ja lomakkeen käytettävyydestä.

Haastatellut esittivät yleensä hyvin myönteisiä kommentteja ohjeista. Löytääkseni edelleen kehitettäviä kohtia, toistin kysymyksiä ja tarkensin niitä sekä esitin vielä lopuksi avoimen kysymyksen.

Validiteetti ja reliabiliteetti soveltuvat huonosti laadulliseen tutkimukseen (Heikkinen ym. 2008, 148). Käytän kuitenkin näitä termejä tutkimuksen laadun ja luotettavuuden yhteenvedossa:

Tutkimuksen validiteettia pidän luotettavana, koska käsittely oli monivaiheinen ja tutkimukseen osallistui laaja joukko toimialan henkilöstöä sekä henkilöstöhallinnon asiantuntijoita. Laajennetun johtoryhmän tilaisuuksissa oli keskimäärin 40 henkilöä, johtajia, esimiehiä ja henkilöstön edustajia. Haastateltavien määrä oli riittävä ja kattoi edustavasti vapaa-ajan ja asukaspalveluitten toimialan henkilöstörakenteen. Haastateltavat jakautuivat eri tulosalueille, ammattialoihin ja esimiestasoihin.

Reliabiliteetin eli toistettavuuden osalta tutkimustulosten lopullinen arviointi voidaan tehdä vasta, kun uusi ohjeistus on otettu laajempaan käyttöön. Tutkimuksen haastatteluosuuteen valittiin osallistujat erityisesti toistettavuutta silmällä pitäen, koska tuloksista on tarkoitus jäädä pysyviä käytäntöjä Vantaan kaupungilla.

4.2 Tulosten merkitys ja käytettävyys

Kehityskeskustelun laatua voidaan pitää organisaation tuloksellisuuden, henkilöstön hyvinvoinnin ja ihmisten välisen vuorovaikutuksen kannalta merkityksellisenä. Keskusteluihin käytettävä aika on resurssi, joka kannattaa hyödyntää.

Tämä tutkimus ei tuo lopullista ratkaisua näihin kysymyksiin. Mutta se voi olla yksi askel kohti parempia ja vaikuttavampia keskusteluja. Merkityksellisyyttä luo yhteinen käsitys, tässä tapauksessa esimiehen ja työntekijän yhteinen käsitys kehityskeskustelun tarkoituksesta ja siinä tavoitellusta hyödystä.

Kuten raportin kirjallisuuskatsauksesta ja kohdeorganisaation esittelystä ilmenee, Suomessa ja Vantaan kaupungillakin on jaettu runsaasti ohjeita hyvistä kehityskeskusteluista. Tämän tutkimuksen käytännöllinen arvo on siinä, että kohdeorganisaatiossa keskityttiin puolen vuoden ajan vakavasti pohtimaan omia kehityskeskustelukäytäntöjä. Pohdinnan tulokset jäivät joksikin aikaa vaikuttamaan käytäntöihin, mutta hyvistä ohjeista huolimatta aiheeseen on säännöllisesti palattava. Ihmiset vaihtuvat ja asiat unohtuvat.

Toinen tutkimuksesta saatu hyöty on menetelmän monistettavuus muihin yksiköihin. Työyhteisö- ja esimiesvalmennukset ovat usein pitkäkestoisia hankkeita, joihin arjen kiireessä ei tahdo löytyä aikaa. Tässä tutkimuksessa saatiin melko vähäisellä kohdeorganisaation resursoinnilla aikaan hyväksytty tuote, pieni puheopas toimialan kehityskeskustelujen tueksi. Menetelmää voi monistaa vielä vähemmän resursseja vaativalla tavalla muihin yksiköihin. Haastatteluja ei käytännössä tarvitse tehdä tutkimuksen laajuudessa.

5 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli käytännönläheisesti kehittää kehityskeskustelujen tukimateriaaleja Vantaan kaupungin vapaa-ajan ja asukaspalveluitten toimialalla. Toimintatutkimuksen valinta menetelmäksi oli luontevaa. Tutkimukseen osallistui laaja joukko hyväntahtoisia ja kriittisiä ihmisiä. Hyväntahtoisuus ilmeni haluna sekä auttaa minua tutkimuksen tekemisessä että aidosti vaikuttaa kehityskeskustelujen laatuun toimialalla. Kriittisyys näkyi erityisesti laajennetun johtoryhmän käsittelyssä, jossa arvioitiin käytyjä kehityskeskusteluja ja niiden tukimateriaaleja. Kriittisyys kohdistui hyvin avoimesti omaan toimintaan ja rakentavasti muihin kaupungin toimijoihin tai toimintaan.

Oma kiinnostukseni aiheeseen lähti siitä, että keskeytin projektipäällikkönä kehityskeskustelujen tietojärjestelmän käyttöönoton. Se sai pohtimaan, mitä tukea todellisuudessa tarvitaan, jotta keskustelut palvelisivat tarkoitustaan paremmin ja ne koettaisiin hyödyllisiksi. Oletukseni oli, että monimutkainen, järjestelmäpohjainen tuki vain heikentää keskustelun laatua ja osallistujien, erityisesti esimiesten motivaatiota kehittyä niissä.

Toinen taustalla vaikuttava asia oli se, että Vantaan kaupunki on ottamassa käyttöön uutta sähköistä työpöytää. Olisiko siitä korvaamaan keskeytettyä tietojärjestelmähanketta niiltä osin kuin järjestelmää yleensä tarvitaan?

Tutkimuksessa keskityttiin kehityskeskustelujen ohjeisiin. Väistämättä ryhmätoissa, haastatteluissa ja kirjallisuuskatsauksessa syntyi rönsyilyä laajempaan. Hyödylliset rönsyt olen huomionut ehdotuksissani jatkokehittämiseksi.

Ensin kuitenkin tutkimuksen keskeiset tulokset. Vantaan kaupungin vapaa-ajan ja asukaspalveluitten tulosalue sai uudet ohjeet ja lomakkeet sekä yksilö- että ryhmäkehityskeskustelujen käymiselle. Ne ovat selkeät, lyhyet ja toimialalle yksilöidyt. Ohjeet koottiin Pieni puheopas -nimiseksi kokonaisuudeksi, mutta jätettiin ainoastaan sähköisessä muodossa julkaistavaksi.

Tutkimuksessa vahvistettiin toimialan henkilöstön ja esimiesten yhteistä käsitystä kehityskeskustelun merkityksestä. Tämä toivottavasti vaikuttaa jatkossa kokemukseen keskustelun hyödyllisyydestä. Sen näyttää tuleva Kunta 10 -tutkimus, joka tehdään vielä voimassa olevan organisaatorakenteen aikana, syksyllä 2012.

Tutkimusmenetelmä on hieman muokattuna helposti monistettavissa muissa yksiköissä. Kuten johdannossa on todettu, kehityskeskustelujen hyödyllisyys on koettu heikoksi ja valittu kehittämiskohteeksi myös muilla toimialoilla. Kehityskeskustelujen ongelmien yhteinen käsittely johdon, esimiesten ja henkilöstön edustajien kesken onnistuu säännöllisten kokousten yhteydessä lyhyellä aikavarauksella. Testausvaihetta ei liene tarpeen toistaa, mutta jonkinlainen kommentointimahdollisuus kannattaa järjestää jo pelkästään sitoutumisen takia.

Julkaisun profilointi toimialalle tai yksikölle vahvistaa omakohtaisuutta ja tekee toimintatavan läheisemmäksi. Se antaa myös johdolle mahdollisuuden antaa omat reunaehdonsa esimerkiksi ryhmäkeskustelujen käymisestä, aikataulusta ja keskustelujen sisältöpainotuksista.

Jatkokehittämisen kohteeksi ehdotan kehityskeskusteluihin liittyvän valmennuksen toteuttamista työyhteisövalmennuksena, ei pelkästään esimiesvalmennuksena. Perusteluna esitän, että yhteisen keskustelun kehittämiseen, yhteisen ymmärryksen luomiseen ja hyötykokemuksen parantamiseen tarvitaan yhteisen merkityksen luomista. Koska kaikkien työntekijöiden osallistuminen fyysisesti samaan tilaisuuteen varsinkin toimialatasolla on mahdotonta, ehdotan edustuksellista osallistumista ja sen rinnalla sähköisten kyselyjen ja keskustelujen avulla toteutettua osallistumista. Keskustelun käynnistäjänä voisi toimia esimerkiksi johtajan blogi aiheesta.

Työyhteisöjen mahdollisuudet yhteisiin keskusteluihin ovat rajalliset. Arjen työ on tiukasti sidottu asiakastyöhön. Lisäksi vuoro-, pätkä- ja etätyöt hajauttavat ihmiset etäälle toisistaan. Kaikilla työyhteisöillä on kuitenkin Vantaalla mahdollisuus yhteisiin tapaamisiin. Niiden suunnittelussa kannattaisi ottaa huomioon myös kehityskeskustelut. Kehityskeskustelujen hyödyllisyyttä tukisi, jos yhteistä merkitystä luotaisiin näissä kokouksissa. Ennen yksilökeskusteluja voisi olla yhteinen käsittely työyhteisön saavuttamista tuloksista, menestymisen syiden pohdintaa ja sen esteiden käsittelyä.

Tulevat tavoitteet työyhteisötasolla on hyvä tehdä yhteisesti näkyväksi ja ymmärrettäväksi, samoin tulokseen pääsyn edellytykset - kehittymistarpeet. Kaikesta tästä tulee jo yksi ryhmäkehityskeskustelu, jota pidänkin suositeltavana keskustelumuotona. Sen lisäksi jokaisella työntekijällä on oikeus henkilökohtaiseen keskusteluun esimiehensä kanssa.

Kokouskäytäntöjä laajentaisin vielä yksilökeskustelujen jälkeen pidettävään työyhteisön yhteenvetopalaveriin. Tutkimuksessa haastateltu ryhmä kaipasi esimiehiltä näyttöä siitä, että kehityskeskustelusta on hyötyä. Keskustelun merkitys syntyy siitä, mitä sen jälkeen tapahtuu, ei itse keskustelussa. Mutta keskustelun aikana on vallittava luottamus siitä, että se ei jää vain rupatteluksi. Suosittelen esimiehille kehityskeskustelujen yhteenvedon tekemistä ja sen koko työyhteisöön liittyvien asioiden käsittelyä työpaikan kokouksissa.

Vantaan kaupungilla halutaan liittää kehityssuunnitelma osaksi kehityskeskustelua ja korostaa sen merkitystä. Haastatteluissa nousi esille se, että kehityssuunnitelma ymmärrettiin eri tavoin. Kärjistetyksi se merkitsi toisille omakohtaista kurssiluetteloa, toisille työmenetelmien yhteistä kehittämistä. Kehittämissuunnitelman merkityksestä on siis vielä keskusteltava, ja ehkä jaettava se selkeästi eri osiin. Ammatillista kehittymistä voi tapahtua monin tavoin, joten olen nostanut mallioppaan ohjeisiin niistä joitakin.

Työmenetelmien kehittäminen on hyvä syy pitää yksilökeskustelujen jälkeen yhteisiä kokouksia. Hyvät ideat voivat vain jalostua yhteisessä käsittelyssä.

Vantaalla on käytäntö, että palkasta tai palkitsemisesta ei puhuta kehityskeskustelussa. Vantaalla kuitenkin käytetään keskusteluista termiä tulos- ja kehityskeskustelut. Sana tulos tuo väistämättä mieleen sen toisen puolen, palkitsemisen. Vantaa voisi vahvistaa myös tavoitteitaan kehityssuunnitelman tekemisestä muuttamalla keskustelun nimen pelkäksi kehityskeskusteluksi.

Liian vähäiselle huomiolle tutkimuksessa jäi eri kulttuuritaustaisten ihmisten käsitykset kehityskeskustelusta. Koska kaupungin henkilöstö väistämättä voimakkaammin monimuotoistuu lähivuosina, on välttämätöntä kiinnittää perehdytyksessä huomiota kehityskeskusteluihin. Varsinkin ensimmäisessä keskustelussa esimiehen on varattava

muista kulttuureista tuleville enemmän aikaa ja avattava käsiteltäviä asioita tarkemmin kuin käytäntöön tottuneiden kanssa.

Jatkossa, mutta varsin pian, tulee kehitettäväksi sähköiset lomakkeet ja ohjeet kehityskeskustelulle. Uusi sähköinen työpöytä otetaan Vantaalla käyttöön kesäkuussa, joten olen jo suunnitellut kehityskeskustelujen sivustoa. Sen toiminnallisuuksista voi kehityskeskusteluihin hyödyntää muun muassa verkkolehteä, tiedotteita, blogia, wikiä ja keskustelupalstaa. Sähköisen työpöydän profiloitumahdollisuudet aseman ja toimialan mukaan auttavat tiedon kohdentamisessa. Alla on ajatus siitä, mitä kehityskeskustelujen sivuston sisältö voisi olla kuvattuna kuten Vantaan sähköisen työpöydän sisällönsuunnittelua henkilöstökeskuksessa tehdään.

Vantaa Sähköinen työpöytä Tervetuloa: Kalle Kanerva
Omien tietojen muokkaus - Kirjautu ulos

Etusivu Palvelut Sivistystoimi Työryhmät Palvelut

Haku tästä osiosta

HAE

>Tarkennettu haku

Palvelut
Henkilöstö
Johtaminen ja työyhteisöt
Kehityskeskustelut

Etusivu – Palvelut – Henkilöstö – Johtaminen ja työyhteisöt +Tulos- ja kehityskeskustelut

Kehityskeskusteluissa tarkastellaan mennyttä - ja sovitaan tulevasta

Kehityskeskusteluissa on aina

- katse menneisyyteen; miten työ tehty, mikä onnistunut, missä parannettavaa,
- katse nykyiseen, työhyvinvointi ja millainen työtoveri olen
- katse tulevaisuuteen, työn tavoitteet ja tehtävät tulevalle vuodelle sekä
- työssä kehittyminen, kehityssuunnitelman laatiminen.

Kehityskeskustelu voi olla ryhmämuotoinen tai yksilökeskustelu. Ryhmäkeskustelu ei koskaan kokonaan korvaa yksilökeskustelua. Ryhmäkeskustelu on sidottava vuoden strategisiin tavoitteisiin.

Kehityskeskustelussa tarkastellaan myös esimies-alaissuhdetta ja esimiestuen tarvetta ja tapaa.

Kokemuksiaan jakaa tällä viikolla xx-esimies blogissaan "Puhumalla palautetta". Voit jatkaa keskustelua blogiin liitetyllä keskustelupalstalla. Kehityskeskusteluista on avattu [wiki](#).

Aiheen tiedotteet [aikaisemmat](#)

- >> Projektit käynnistyy syksyllä 12.10.2010
- >> Ohjeet esimiehille työntekijöiden koulutuksista 10.10.2010
- >> Harkinnanvaraiset harkintaan 8.10.2010
- >> **Palute kaikilta lähtijöiltä** 7.10.2010

Aiheen liitteet [aikaisemmat](#)

- Ryhmäkeskustelun lomake
- Kehityskeskustelun lomake
- Ohjeita ja muistilistoja
- Kehityssuunnitelma

Tämän sivun sisällöstä vastaa: [Ella Etälä](#)

Blogi – palaute puhumalla

Perehtyminen [aikaisemmat](#)

Keskustellen huipulle -video

Omat linkit

- >> Ohjeet matkalaskun tekoon
- >> Wikipedia
- >> Laatuksikirja
- >> Dokumenttipohjat

Kuva 5. Malli tulevasta sähköisen työpöydän sivusta (Vantaan kaupunki)

Oma asiantuntijuuteni vahvistui tutkimuksen aikana. Varsinaisen tehtäväni viestintäpäällikkönä kuuluu viestinnän koulutuksen suunnittelu ja osittainen toteutus. Kehityskeskustelujen valmennukset ja niiden kehittäminen on ollut esimiestyön kehittämiskonsulttien ja -päällikön tehtävänä. Vantaan henkilöstökeskuksessa joutuu ja

saa ylittää tehtävärajojaan - uuden oppimiseen kannustetaan vahvasti. Rajoja rikotaan hyvässä hengessä. Jokainen asiantuntija tietää, että kehittämistyöt eivät tekemällä loppu. Sain kollegoiltani vahvasti tukea, he osallistuivat niin reflektointiin kuin työpajojen käytännön toteutukseen.

Olisin halunnut käyttää tutkimuksessa enemmän erilaisia toiminnallisia menetelmiä. Sekä oppiakseni itse niitä käyttämään että tehdäkseni tutkimuksesta siihen osallistuville mielenkiintoisemman. Valitettavasti aika ei sallinut monipuolisempaa käsittelyä. Yksi jatkokehittämisen aihe voisikin olla erilaisten toiminnallisten menetelmien kokeilu kehityskeskusteluissa.

6 Lähteet

- Aarnikoivu, Henrietta 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Aarnikoivu, Henrietta 2010. Työelämätaidot - menesty & voi hyvin. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Alasilta, Anja 2011. Ohje - työelämän tärkein teksti. Scriptio y:n verkko-opiskelun materiaali. Luettu 9.1.2012
https://koulutusaineistotfi.directo.fi/ekstranet/lukusali/kirjoitustyo_ja_tyolaman_teksti/
- Anteroinen, Sami J. 2012. Mobiili työympäristö -artikkeli. HR-viesti. Helsinki: PubliCo Oy.
- Heikkinen, Hannu L.T., Rovio, Esa, Syrjälä, Leena (toim.) 2008. Toiminnasta tietoon. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Hirsijärvi, Sirkka, Remes Pirkko, Sajavaara, Paula 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Isaacs, William 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Helsinki: Kauppakaari.
- Juholin, Elisa 2006. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.
- Kansanen, Olli 2004. Esimies valmentajana - yhteistyöllä tuloksiin. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Keskinen, Soili 2005. Alaistaito - luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Helsinki: Kunnallissalan kehittämissäätiö.
- Lohtaja, Sirke ja Kaihovirta-Rapo, Minna 2007. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Puro, Jukka-Pekka. 2003. Työviestinnän kipupisteet - hallinta ja ratkaisut. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Rouhiainen-Neunhäuserer, Maijastiina 2009. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Ruoranen, Raija 2011. Miten strategia kiteytetään 90 minuuttiin. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Surakka, Tarja ja Laine Nina 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.
- Sydänmaalakka, Pentti. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum Media Oy

Tilastokeskus 2012. Tietokannat: Työssäkäynti. Luettu 9.1.2012.

http://pxweb2.stat.fi/Database/StatFin/Vrm/tyokay/tyokay_fi.asp

Valpola, Anneli 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Valpola, Anneli 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Åberg, Leif 2006. Viestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Muu lähdemateriaali

Työterveyslaitos 2012. Kunta 10 -tutkimus 1997 - 2010. Turku. Verkkosivut.

http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankkeet/kunta10_tutkimus/Sivut/default.aspx

Vantaan kaupunki 2011. Kunta 10 -tutkimus 1997 - 2010. Vantaan kaupungin tulokset.

Vantaan kaupunki 2012. Henkilöstökertomus 2011. Vantaan kaupunki, henkilöstökeskus.

Vantaan kaupunki 2011. Henkilöstösuunnitelma 2012 - 2014. Vantaan kaupunki, henkilöstökeskus.

Vantaan kaupunki 2008. Kolme väriä tukea - Opas tulos- ja kehityskeskusteluihin Vantaalla. Vantaan kaupunki, henkilöstökeskus.

Vantaan kaupunki 2009. Sisäisen viestinnän tutkimus. Vantaan kaupunki, henkilöstökeskus.

Vantaan kaupunki 2011. Tulos- ja kehityskeskustelujen intranetmateriaalit. Vantaan kaupunki, henkilöstökeskus.

7 Liitteet

Liite 1. Testattu ohje ja lomake

Liite 2. Haastattelukysymykset

Liite 3. Haastattelujen kooste

Liite 4. Artikkelit henkilöstölehdessä

Liite 5. Pieni puheopas kehityskeskusteluille

Liite 1. Testattu ohje ja lomake

Ohjeet tulos- ja kehityskeskusteluun

Työntekijä

Edellisen kauden tulosten arviointi on hyödyllistä. Siinä usein huomaa onnistumiset ja tekemisen esteet. Myös ne, jotka eivät ole omasta suorituksesta riippuvaisia. Hyvistä suorituksista palkitseminen ei tapahdu kehityskeskustelun yhteydessä, mutta esimies saa tässä tiedon sinun osuudestasi koko yhteisön tavoitteiden toteuttamisessa.

Nykytilan arviointi on avointa keskustelua siitä, missä tilassa työyhteisönne on, miten työt sujuvat ja mitä osaamista teillä on. Mielenpiteelläsi on merkitystä, kun esimies arvioi, miten hän voi parhaiten tukea työssä suoriutumista. Mieti, millainen työoveri ja alainen olet.

Oma näkemyksesi tulevista tavoitteista kertoo, minkä itse koet rooliksesi ja mihin osaamisesi sopii. Tutustu ennakkoon koko työyhteisönne tavoitteisiin. Muista, että esimies joutuu tasaamaan työkuormaa koko työyhteisölle, ja saattaa muuttaa tavoitteita. Haastaa sinut!

Kehittymissuunnitelma on hyvä päivittää vuosittain. Osaamisen kehittäminen ei ole vain tutkintojen suorittamista. Mieti, mitä ja miten voit oppia tekemällä; työssä ja työtovereilta, eri projekteissa tai parityössä. Tutustu kaupungin ja oman alasi avoimeen koulutustarjontaan.

Esimies

Pyydä täytetty lomake ennen keskustelua itsellesi ja tutustu siihen. Arvioi edellisen kauden tuloksia suhteessa työyhteisön tavoitteisiin ja kauden aikana käyttämiisi palkitsemistapoihin. Ole rehellinen palautteessasi, kannusta ja rohkaise.

Nosta keskusteluun myös omia huomioitasi työyhteisön tilanteesta. Muistele, millaiset tulokset asiakaskyselyissä, Kunta 10:ssa tai esimiehen arviointitutkimuksessa on saatu. Kerää ehdotuksia mahdollisten ongelmakohtien korjaamiseen kysymällä. Ota avoimin mielin esimiestyöstäsi saamasi palaute vastaan.

Tulevat tavoitteet on kytkettävä työyhteisönne tavoitteisiin niin, että jokainen näkee oman osuutensa selkeästi. Arvioi koko työyhteisön suoriutumiskykyä ja käytä jokaisen työntekijän parasta osaamista. Perustele tavoitteisiin tekemäsi muutokset.

Innosta oppimaan. Me kaikki kehitymme läpi elämän. Työpaikka tarjoaa siihen monenlaisia mahdollisuuksia; työparin ja -yhteisön kanssa jaetun osaamisen, tutustumisia ja vierailuja muihin yhteisöihin, eri pituisia kursseja ja koulutuksia, tutkintomahdollisuuksia ja tuettua omaehtoista opiskelua. Pidä itsesi ajan tasalla alasi kehittymismahdollisuuksista.

Tulos- ja kehityskeskustelu 2012

<Etunimi Sukunimi> <keskustelun päiväys>

Edellisen kauden tulokset

Siirrä tähän edellisessä keskustelussa sovitut tavoitteet ja arvioi, miten niissä onnistuit. Mikä on vaikuttanut onnistumisiin?

Nykytilanteen arviointi

Kuvaile työtilannetta, työoloja sekä yhteistyötä työyhteisössä ja esimiehen kanssa tällä hetkellä.

Tulevat tavoitteet

Miten työsi liittyy työyhteisön tavoitteisiin? Oma panoksesi siihen.

Kehittymissuunnitelma

Mitä osaamista tarvitset ja miten pidät tarpeellisena lisätä sitä, jotta paremmin saavutat uudet tavoitteet.

Liite 2. Haastattelukysymykset

- 1. Mitä mieltä olet kehityskeskustelua varten saamistasi ohjeista?** Luitko ne? Luitko myös esimiehelle/työntekijälle tarkoitetut ohjeet? Olivatko ne riittävän selkeät ja lyhyet?
- 2. Etenikö keskustelu ohjeiden mukaan?** Olisiko jotain pitänyt ohjeistaa lisää? Vai olisiko keskustelun pitänyt olla vapaamuotoisempi?
- 3. Mielipiteesi kehityskeskustelun lomakkeesta?** Oliko se ymmärrettävä ja helppo täyttää?
- 4. Vaikuttiko lomake keskustelun kulkuun?** Tekikö se keskustelusta jäykän vai autoiko pysymään asiassa? Oliko tarvetta ja pystyittekö keskustelemaan asioita joita lomakkeella ei mainita?
- 5. Kokemuksesi keskustelun hyödyllisyydestä?** Oliko ohjeilla ja lomakkeella vaikutusta kokemukseesi?
- 6. Mitä muuttaisit?** Miten muuttaisit ohjeita tai lomakkeita, jotta keskustelu paremmin täyttäisi sinun odotuksesi? Miten esimiestäsi/työntekijääsi pitäisi vielä ohjeistaa keskusteluun?

Liite 3. Haastattelujen kooste

Ryhmäkeskustelu 4 miestä	Esimies, mies
<p>Ohjeet</p> <ul style="list-style-type: none"> - hyvä ohje, ei liian pitkä - ei rajannut keskustelua - nykytila erityisen hyvä kokonaisuus - pitäisi ohjata enemmän positiiviseen palautteeseen - kysymyksenasettelu hyvä, mikä ohjaa onnistumisiin <p>Lomake</p> <ul style="list-style-type: none"> - täyttivät vain vähän ennakoon, lomake tuli myöhään - kysymykset selkeitä - aikaa liian vähän keskustelulle, loppu käytiin liian nopeasti - hyvä rakenne - ryhmäkeskustelu hyvä, koska työ sama - yhdessä täyttäessä tulee enemmän asioita esille - esimieheltä palaute siitä mitä aikoo tehdä keskusteltujen asioiden suhteen, esim. kehittämissuunnitelmassa miten prosessi jatkuu <p>Hyödyllisyys</p> <ul style="list-style-type: none"> - paransi, jos ryhmäkeskustelussa olisi ylempiä esimiehiä mukana - kehittämisestä päättäminen hyödyllistä (selkeitä sopimuksia) - hyöty tulee siitä, että näkee jotain tapahtuvan (keskustelulla on vaikutusta) <p>Muuta</p> <ul style="list-style-type: none"> - ongelmat nousevat paremmin esille ryhmäkeskustelussa - ryhmän pitää olla pieni - aikaa enemmän kuin tunti - miten keskustelussa esiin tulleet asiat etenevät organisaatiossa - mikä on esimiehen vastuu keskustelun jälkeen? tuloksena jotain vaikkapa kirjallisena - esimiehen raportointi ylemmille portaille pakolliseksi - palaute ryhmälle esim. 3 kuukauden kuluessa 	<p>Ohjeet</p> <ul style="list-style-type: none"> - jaksotti hyvin, konkreettiset ohjeet - lyhyet, mutta riittävät - pidempiä ei luettaisi - keskustelu vapaata - ajankohdan ohjeistaminen tärkeää (ei kiireisimpään aikaan) <p>Lomake</p> <ul style="list-style-type: none"> - eivät täyttäneet etukäteen - järjestelmällinen keskustelu lomakkeen mukaan - rönsyilyä, mutta riittävästi kasassa - keskustelunluonne vapaampi kuin aikaisemmin, tarkat kysymykset tekivät keskustelusta kaavamaisemman - lisää avaavia kysymyksiä <p>Hyödyllisyys</p> <ul style="list-style-type: none"> - avoimet välit tekevät hyödylliseksi - selkeä lomake tukee hyödyllisyyskokemusta - ryhmäkeskustelu hyvä kiireen vuoksi <p>Muuta</p> <ul style="list-style-type: none"> - tekniikan hyväksikäyttöä (sähköpostia tukeva kännykkä, verkkoyhteys) - tavoitettavuus ongelma, kun työ liikkuu - tukikohtien koneet toimivat heikosti, aikaa käytölle ei ole - aikaisempaan verrattuna tuntuu tärkeämmälle johtamisen välineelle - tunne, että voi viedä asioita eteenpäin (tunnisti porukan turhautumisen tuloksista)

Esimies/asiantuntija, nainen	Johtaja, nainen	Asiantuntija, nainen
<p>Ohjeet</p> <ul style="list-style-type: none"> -luki molemmille suunnatut -ohjaavat suppeaan kerrontaan - ei kaivannut omaan keskusteluun lisää - lisää ohjaavia kysymyksiä - mahdollisuus että keskusteluista tulee erilaisia <p>Lomake</p> <ul style="list-style-type: none"> - omien kysymysten lisääminen - rohkaisua esimiehelle annettavaan palautteeseen - enemmän ohjausta tavoitteiden määrittelyyn - selkeät kokonaisuudet <p>Hyödyllisyys</p> <ul style="list-style-type: none"> - kivempi, kun saa keskusteleavamman - etukäteen täytettäväksi - varmistus yhteiselle ymmärrykselle - tarve keskustelulle oltava - tutustuminen hyödyllistä - ryhmäkeskusteluissa hyödyllisyyttä lisää, kun myös esimiehen esimies on paikalla <p>Muuta</p> <ul style="list-style-type: none"> - lomakkeen otsikoiden avaaminen apukysymyksillä - palaute suoraan esimiehelle siitä, missä on onnistunut - palaute työntekijälle siitä, miten keskustelu vaikuttaa - esimiehelle työkalu yhteenvetojen tekemistä varten - lyhyitä koulutuksia tai tietoiskuja myös koko yhteisölle 	<p>Ohjeet</p> <ul style="list-style-type: none"> - kehityssuunnitelma voi olla ensikertalaiselle vieras ajatus - sopivan mittaiset ohjeet, ei kaipaa lisää - ohjasi käsittelemään kokonaisuutta, ei irrallisia kysymyksiä <p>Lomake</p> <ul style="list-style-type: none"> - pitää täyttää ja antaa esimiehelle etukäteen ja esimies voi myös jatkaa ennakoivaa keskustelua sähköpostilla (sähköinen lomake) - puuttuu palaute esimiehelle <p>Hyödyllisyys</p> <ul style="list-style-type: none"> - hyödyllisyyttä lisäisi reilu ajankäyttö - tärkeä johtamisen väline, osa johtamisjärjestelmää: tiiviimpi kytkentä siihen - lomake lisäsi hyödyllisyyskokemusta koska oli tiivis <p>Muuta</p> <ul style="list-style-type: none"> - varmistus siitä, että esimies vie strategiaa eteenpäin 	<p>Ohjeet</p> <ul style="list-style-type: none"> - ytimekäs ja ymmärrettävä - kehittymisen korostaminen hyvä - lomake ohjasi keskustelua eteenpäin - sopivasti raamittava <p>Lomake</p> <ul style="list-style-type: none"> - täytti etukäteen huolella - rajattu tila auttoi kiteyttämään - helppo täyttää, apukysymykset auttoivat - ryhmittely auttoi pysymään aisassa - ei haluaisi pidempää, helpompi muistaa - puuttui oman elämäntilanteen ja työkyvyn arviointi <p>Hyödyllisyys</p> <ul style="list-style-type: none"> - ajoittui sopivasti työn kannalta, sai suoraan hyötyä akuutteihin asioihin - hyötyyn vaikuttaa se, että saa esimiehen aikaa ja huomiota - ei käsitellä palkitsemista, joten muu hyöty pitää osoittaa <p>Muuta</p> <ul style="list-style-type: none"> - kaksi keskustelua vuodessa -kehityssuunnitelman selventäminen, mitä tarkoittaa ja tehdäänkö sopimuksia koulutuksista - kehityssuunnitelman seurannasta sovittava

Toimistotyöntekijä nainen	Päällikkö, nainen	Asiantuntija, nainen
<p>Ohjeet</p> <ul style="list-style-type: none"> - ohjeet selkeät, esimies täsmensi joitakin kohtia - keskustelussa esillä muutakin kuin ohjeen asioita <p>Lomake</p> <ul style="list-style-type: none"> - lomake ei liikaa ohjannut keskustelua - osin vaikea ymmärtää (kielitaito) - kulttuurisia eroja käsiteltävistä asioista (esimiehen arviointi) <p>Hyödyllisyys</p> <ul style="list-style-type: none"> - ei hyödyllinen, koska vaikea puhua suoraan pyydetyistä asioista (kulttuuritausta) <p>Muuta</p> <ul style="list-style-type: none"> - intraan enemmän tietoa kehityskeskusteluista, jotta voi rauhassa lukea mitä tarkoitetaan - koulutus voisi olla hyvä 	<p>Ohjeet</p> <ul style="list-style-type: none"> - ei lue ohjeita <p>Lomake</p> <ul style="list-style-type: none"> - helppo lomake, kattaa pääasiat - enemmän palautetta esimiehelle - apukysymyksiä lisää - positiivisen palautteen antamisesta muistuttaminen <p>Hyödyllisyys</p> <ul style="list-style-type: none"> - tulee positiivisesta palautteesta - perusteluja miksi keskustelu käydään <p>Muuta</p> <ul style="list-style-type: none"> - miten säilytetään ja kenelle siirretään jos esimies vaihtuu - eri asiat asiantuntijalle ja työntekijälle - selkeät käytännöt toimialalle (johtamisjärjestelmä) - tärkeä osa luottamuksen rakentamista - kehittymisosasta jatkuva - määriteltävä mitä puhutaan kahden kesken, mitä työryhmissä 	<p>Ohjeet</p> <ul style="list-style-type: none"> - ohjeeseen samat otsikot kuin lomakkeessa - kokonaisvaltainen, kattava ohje - sai itse miettiä asioita isompina kokonaisuuksina, kun ei ollut liikaa ohjaavia kysymyksiä (saattavat olla ensimmäisellä kerralla tarpeen) - miten tarkoitus toimia -ohje puuttuu (ennakkoon täyttäminen, säilyttäminen) <p>Lomake</p> <ul style="list-style-type: none"> - helppo täyttää - teki itse asiakokonaisuuksille väliotsikoita - pieni laatikko ohjasi suppeaan kerrontaan (tulostettaessa vaikuttaa) - vapauttavat, laajat kysymykset, sähköisessä versiossa voisi olla enemmän - ohje suoraan lomakkeelle <p>Hyödyllisyys</p> <ul style="list-style-type: none"> - esimiehen ajasta hyötyä - palaute voimaannuttaa, esimiehen näkemys tärkeä <p>Muuta</p> <ul style="list-style-type: none"> - lisää avaavia kysymyksiä - ohje ja lomake samalle paperille - sähköinen lomake - valinnaisia kysymyksiä, joista esimies valitsee haluamansa (vaara, että tekee liian helpoksi) - tarkempi ohjeistus, miten prosessi jatkuu, miten säilytetään yms. - intrassa nykyään liikaa aineistoja, ei jaksaneet paneutua - tavoitellun hyödyn kertominen keskustelun alussa

Liite 4. Artikkelit henkilöstölehdessä

Palaute puhumalla

Tulos- ja kehityskeskustelu on tärkein työntekijän ja esimiehen välinen keskustelu. Se on arvioinnin ja molemminpuolisen palautteen hetki sekä uusien haasteiden asettamisen aika. Vuoden alku on keskustelujen kiivainta aikaa, onhan kortit juuri isketty pöytään.

Tiina Hörkkö on aluepalvelujen alue ja tapahtumapalveluiden yhteisöpalveluiden ja palvelupäällikkö. Tiina sai ja antoi palautetta tulos- ja kehityskeskustelussa esimiehensä kanssa tammikuussa. Tiinalla on kertynyt kokemusta kehityskeskustelun monesta muodosta; itse alaisena ja esimiehenä sekä ryhmäkeskustelun käymisestä.

- Uutena esimiehenä tarvitsen keskustelua oman esimieheni kanssa muun muassa toiminnan suuntaamisessa. Esimies on tekijöitä varten eikä toisinpäin. Tätä toistan itselleni myös esimiehenä, sanoo Tiina.

Palautetta menneestä, ideoita tulevaan

Kehityskeskustelu on monen aiheen paikka. Edellisen kauden tulosten arviointi on hyödyllistä. Siinä usein huomaa onnistumiset ja tekemisen esteet. Myös ne, jotka eivät ole omasta suorituksesta riippuvaisia. Hyvistä suorituksista palkitseminen ei tapahdu kehityskeskustelun yhteydessä, mutta esimies saa tässä tiedon kunkin osuudesta koko yhteisön tavoitteiden toteuttamisessa. Ryhmäkeskustelussa onnistumisia pohditaan porukalla.

Nykytilan arviointi on avointa keskustelua siitä, missä tilassa työyhteisö on, miten työt sujuvat ja mitä osaamista porukalla yhteensä on. Mielipiteillä on merkitystä, kun esimies arvioi, miten hän voi parhaiten tukea työssä suoriutumista.

Tavoitteet tulevat koko yhteisön tavoitteista, jotka usein on esitetty tuloskortilla. Työntekijä voi keskustelussa tuoda esille, minkä itse kokee roolikseen ja mihin oma osaaminen sopii. Esimies tasaa työkuorman ja jakaa työn sopiviin osiin. Tavoitteena on mielekäs kokonaisuus jokaiselle.

Osaamisen kehittäminen ei ole vain tutkintojen suorittamista. Me kaikki voimme oppia myös tekemällä; työssä ja työtovereilta, eri projekteissa tai parityössä. Tulos- ja kehityskeskusteluihin liitetäänkin kehityssuunnitelma, joka kulkee reissuvihon lailla mukana seuraavaan vuoteen ja uuteen tulosten arviointiin.

Työntekijällä on oikeus kehityskeskusteluun, palautteeseen ja tilaisuuteen antaa sitä. Esimiehelle se on myös oman onnistumisen arviointia; kuinka on osannut johtaa, tukea ja kannustaa ryhmäänsä.

Hyödyllistä rönsyilyä

Keskustelu on Wikipedian mukaan ihmisten välistä suullista ajatustenvaihtoa. Jotta ajatukset oikeasti liikkuisivat tulos- ja kehityskeskusteluissa, on niiden tueksi tehty nippu ohjeita ja lomakkeita - ohjaamaan keskustelua oikeiden asioiden äärelle.

Tiina testasi esimiehensä Iris Lehtosen kanssa koekäytössä ollutta uutta lomaketta ja -ohjetta. Lähtökohtana oli, että laajoja ja monimutkaisia ohjeita yksinkertaistetaan ja lyhennetään. Samalla ohjekieltä arkipäiväistetään. Testiohje mahtui yhdelle aaneloselle.

- Yksinkertainen malli houkuttaa kirjoittamaan lyhyesti, sanoo Tiina ensikomenttinaan. Tämän mukaan halutessaan pääsee vähemmällä kuin vanhalla lomakkeella, jossa ohjaavia kysymyksiä on paljon.

Yksinkertaisuus myös ohjaa ajattelemaan lyhyesti. Toisaalta väljä ohjeistus antaa vapaalle keskustelulle enemmän tilaa. Tiina toivoi ohjeisiin enemmän apukysymyksiä, joihin pitää vastata. - Eryteisesti nykytilan arviointia voisi laajentaa niin, että palautetta tulisi jaettava paremmin.

Vantaan Kunta 10 -tulosten mukaan henkilöstön kokemus kehityskeskustelujen hyödyllisyydestä on heikentynyt. - Hyödyllisyyskokemus lähtee siitä, onko koko keskustelulle tarvetta, tiivistää Tiina. Hyötyä voi kokea pelkästään siitä, että tutustuu esimieheensä tai työntekijään paremmin. Meillä ryhmäkeskustelussa koettiin hyväksi se, että myös esimiehen esimies oli paikalla.

Eräässä ryhmäkeskustelussa keskustelun lähestulkoon paras anti syntyi kun sitä arvioitiin numeerisesti. Kysyin tämän jälkeen ryhmältä, mistä aiheista meidän olisi vielä pitänyt keskustella, jotta he olisivat arvioineet arvosanaksi seuraavaksi korkeamman numeron. Jostain syystä vasta silloin pääsimme puhumaan työryhmän aroista asioista turvallisesti. Tämä osoittaa tilanteen herkkyyden. Keskusteluun tulisi saada enemmän puhetta myös siitä, miltä asiat tuntuvat tai miten asiat, toisen tai omat sanomiset tai tekemiset koetaan. Tämä kuitenkin vaatii luottamuksellista ilmapiiriä ja tunnetta siitä, että voimme yhdessä ottaa esiin asioita jotka saattavat tuntua vähän kiperiltäkin.

Mielestäni esimiehellä on aina suurempi vastuu keskustelun sisällöstä, onnistumisesta ja oikeista asioista puhumisesta. Parhaimmillaan se on tilanne, jossa puolin ja toisin arvioidaan laajoja koko työyhteisöön vaikuttavia asioita, työntekijän onnistumisia, kehittymisen paikkoja ja esimiehen toiveita, tarpeita, sitä missä hänenkin tulisi vielä kehittyä edelleen tai mitä työntekijä tarvitsee esimieheltä onnistuakseen toteuttamaan perustehtävänsä entistä paremmin.

- Jonkinlainen laadunvarmistus keskusteluille pitäisi vielä saada. Miten varmistetaan, että keskustelussa sovitut asiat toteutetaan, mikä on hyvä raportointitapa, pohtii Tiina lopuksi.

Faktaa tukesta

Kunta 10 tutkimuksen mukaan noin 70 prosenttia henkilöstöstä oli käynyt tulos- ja kehityskeskustelun. Kolmannes heistä osallistui ryhmäkeskusteluun. Kummassakin tilanteessa noin 45 prosenttia vastaajista koki keskustelun hyödyllisenä.

Lähes kaikki kokivat, että keskustelussa oli mahdollisuus tuoda esille mielipiteitä. Kehittymissuunnitelma tehtiin vain joka neljännelle vastaajalle, vaikka kehittymismahdollisuuksista keskusteltiin laajasti.

Päivi Rainio

Liite 5. Pieni puheopas kehityskeskusteluille

Pieni puheopas kehityskeskusteluille

- malli xx toimialan oppaaksi

Kehityskeskustelut ovat tärkeä osa työtä ja sen kehittämistä. Ne vaikuttavat niin keskustelussa läsnä oleviin kuin koko työyhteisöön, organisaatioon ja asiakkaisiin. Niiden avulla tutustumme toisiimme paremmin, luomme yhteisen käsityksen työmme tavoitteista ja parannamme asiakkaan kokemaa laatua palveluissa.

Kehityskeskustelu ei ole vain puhetta, se on myös kuuntelua, aitoa vuorovaikutusta osallistuvien välillä. Pieni puheopas kertoo keskustelun säännöistä Vantaalla tiiviisti. Paljon jää kuitenkin puhuen sovittavaksi. Hyvä valmistautuminen keskusteluun vaikuttaa siihen, kuinka hyödyllinen siitä tulee.

Valmistautuminen kehityskeskusteluun

Kehityskeskustelut käydään vähintään kerran vuodessa. Ne sovitetaan työn ja toiminnan kannalta sellaiseen aikaan, kun on parasta arvioida mennyttä ja asettaa uusia tavoitteita. Suositeltavaa on, että mennyttä arvioidaan ja tavoitteet asetetaan vähintään kerran vuodessa ja lisäksi puolivuositain varmistetaan työn edellytysten ja etenemisen tilanne.

Kehityskeskustelun lomakkeelle on merkitty neljä teemaa, jotka keskustelussa on vähintään käytävä läpi. Kuhunkin kohtaan on keskustelijoiden avuksi kirjoitettu teemaa tarkentavia kysymyksiä. Niihin vastaamalla tärkeät asiat tulevat puheeksi. Esimies voi ennen keskustelua valita ne asiat, joista erityisesti toivoo puhuttavan, ja korostaa ne lomakkeella. Työntekijä voi vastaavasti nostaa aiheeksi itse tärkeänä pitämänsä kysymykset.

Älä kuitenkaan jumiudu annettuihin kysymyksiin. Mieti mikä itsellesi on tärkeää ja merkityksellistä tässä keskustelussa ja valmistaudu puhumaan siitä. Tarkentavat kysymykset on tarkoitettu tueksi, ei kahleeksi.

Keskustelulle on varattava rauhallinen aika ja paikka. Ennakkoon valmistautuminen vapauttaa keskustelua ja antaa teille aikaa pohtia asioita riittävästi. Siksi on tärkeää, että lomake täytetään ja toimitetaan sovitulla tavalla ennakkoon. Pelisäännöt kannattaa käydä läpi työpaikkakokouksessa.

Ideat kehittämiseen

Onnistunut keskustelu tuottaa uusia ideoita. Monikaan niistä ei puhumalla etene, joten on syytä varmistaa: esimies ja työntekijä ottavat molemmat osaltaan vastuun siitä. Siksi ideat kirjataan muistiin ja sovitaan milloin ja miten niihin palataan. Työn kehittämiseen liittyvät ajatukset on hyvä jakaa työyhteisössä, henkilökohtaiset asiat pidetään kahdenkeskinä.

Kehittymissuunnitelma on uusi osa säännöllisiä keskusteluja. Työntekijä kertoo omat työntekoon liittyvät kehittymistarpeensa, joihin esimies antaa oman mielipiteensä.

Kehittymissuunnitelmaan kirjataan sopimus siitä, mitä osaamista lähdetään kunkin työntekijän kohdalla kehittämään. Yhdessä sovitaan myös siitä, mikä on paras ja mahdollinen tapa ja aika kehittymiselle. Suunnitelma tehdään pidemmälle tähtäimelle kuin yksittäiset työn tavoitteet ja siihen palataan aina seuraavassa keskustelussa.

Luottamus ja palaute

Kehityskeskustelut ovat luottamuksellista, avointa puhetta esimiehen ja työntekijän kesken. Luottamuksellisuus merkitsee sitä, että keskustelu jää kahdensiviseksi, vain sovituista asioista puhutaan muille.

Keskustelusta täytetty lomake säilytetään keskustelijoiden sopimalla tavalla, yleensä kumpikin säilyttää oman kappaleensa vähintään seuraavaan keskusteluun saakka. Lomakkeita ei säilytetä yli kolmea vuotta, vaan tarvittaessa asioita siirretään uuden keskustelun lomakkeelle. Esimiehen vaihtuessa lomakkeen saa luovuttaa seuraajalle vain työntekijän luvalla. Työntekijän lähtiessä vanhat lomakkeet hävitetään.

Avoimuus on rohkeutta ottaa esille vaikeitakin asioita. Hyvin annetun, rakentavan ja molemminpuolisen palautteen avulla kehitymme. Positiivinen palaute kantaa pitkälle, se lisää motivaatiota ja hyvinvointia. Hyvinvointi taas vaikuttaa suoraan työmme tuloksiin.

Ryhmäkeskustelut

Työntekijällä on oikeus säännölliseen henkilökohtaiseen keskusteluun esimiehensä kanssa. Monet asiat on kuitenkin hyvä keskustella myös työryhmän kesken. Siksi työpaikoilla järjestetään työpaikka- ja yksikkökokouksia. Näihin kokouksiin voi osallistua myös työyhteisön ulkopuolisia, kuten ylempää johtoa tai asiantuntijoita muista yksiköistä. Aiheena tällöin ovat esimerkiksi pidemmän tähtäimen tavoitteet tai organisaatiota laajemmin koskevat asiat.

Kehityskeskustelun käyminen ryhmässä edellyttää, että se tapahtuu luonnollisen työryhmän kesken. Tämä tarkoittaa samaa tai samantyyppistä työtä tekeviä ja samaan työyksikköön tai tiimiin kuuluvia henkilöitä, joilla on yhteinen esimies.

Ryhmäkeskustelujen käyminen on useissa työyksiköissä yksilökeskusteluja hyödyllisempi. Se helpottaa yhteisen käsityksen luomista ja voi kannustaa arkoja henkilöitä osallistumaan. Ryhmäkeskusteluissa kannattaa käyttää erilaisia menetelmiä, jotta kaikkien osallistujien ääni saadaan kuuluvaksi.

Ryhmäkeskustelua varten on samansisältöinen lomake kuin yksilökeskusteluun. Se löytyy intranetistä. Esimies toimittaa lomakkeen ryhmälle hyvissä ajoin ja varaa heille aikaa sen täyttämiseen. Joko yksittäiset tai ryhmässä täytetty lomake toimitetaan esimiehelle ennen keskustelua.

Ryhmäkeskustelun lisäksi jokaisella työntekijällä on oltava mahdollisuus kehittymissuunnitelmasta ja omasta hyvinvoinnistaan keskusteluun kahden kesken esimiehen kanssa.

Ohjeet kehityskeskusteluun (lomakkeen kääntöpuoli)

Työntekijä	Esimies
<i>Lomakkeen käyttö</i>	
Täytä ja toimita lomake esimiehellesi ennen sovittua tulos- ja kehityskeskustelua. Ota täytetty lomake mukaan keskusteluun ja teen siihen sen aikana sovitut muutokset. Tallenna lomake omaa seurantaan ja seuraavaa keskustelua varten.	Pyydä täytetty lomake ennen keskustelua itsellesi ja tutustu siihen. Sovi työntekijän kanssa asioiden kirjaamistavasta ja lomakkeen säilyttämisestä.
<i>Edellisen kauden tulokset</i>	
Edellisen kauden tulosten arviointi on hyödyllistä. Siinä usein huomaa onnistumiset ja tekemisen esteet. Myös ne, jotka eivät ole omasta suorituksesta riippuvaisia. Hyvistä suorituksista palkitseminen ei tapahdu kehityskeskustelun yhteydessä, mutta esimies saa tässä tiedon sinun osuudestasi koko yhteisön tavoitteiden toteuttamisessa.	Arvioi edellisen kauden tuloksia suhteessa työyhteisön tavoitteisiin ja kauden aikana käyttämiisi palkitsemistapoihin. Ole rehellinen palautteessasi, kannusta ja rohkaise.
<i>Nykytilanteen arviointi</i>	
Nykytilan arviointi on avointa keskustelua siitä, missä tilassa työyhteisönne on, miten työt sujuvat ja mitä osaamista teillä on. Mielipiteelläsi on merkitystä, kun esimies arvioi, miten hän voi parhaiten tukea työssä suoriutumista. Mieti, millainen työoveri ja alainen olet.	Nosta keskusteluun myös omia huomioitasi työyhteisön tilanteesta. Muistele, millaiset tulokset asiakaskyselyissä, Kunta 10:ssa tai esimiehen arviointitutkimuksessa on saatu. Kerää ehdotuksia mahdollisten ongelmakohtien korjaamiseen kysymällä. Ota avoimin mielin esimiestyöstäsi saamasi palaute vastaan.
<i>Tulevat tavoitteet</i>	
Oma näkemyksesi tulevista tavoitteista kertoo, minkä itse koet rooliksesi ja mihin osaamisesi sopii. Tutustu ennakkoon koko työyhteisönne tavoitteisiin. Muista, että esimies joutuu tasaamaan työkuormaa koko työyhteisölle, ja saattaa muuttaa tavoitteita. Haastaa sinut!	Tulevat tavoitteet on kytkettävä työyhteisönne tavoitteisiin niin, että jokainen näkee oman osuutensa selkeästi. Arvioi koko työyhteisön suoriutumiskykyä ja käytä jokaisen työntekijän parasta osaamista. Perustele tavoitteisiin tekemäsi muutokset.
<i>Kehittymissuunnitelma</i>	
Kehittymissuunnitelma on hyvä päivittää vuosittain. Osaamisen kehittäminen ei ole vain tutkintojen suorittamista. Mieti, mitä ja miten voit oppia tekemällä; työssä ja työtovereilta, eri projekteissa tai parityössä. Tutustu kaupungin ja oman alasi avoimeen koulutustarjontaan.	Innosta oppimaan. Me kaikki kehitymme läpi elämän. Työpaikka tarjoaa siihen monenlaisia mahdollisuuksia; työparin ja -yhteisön kanssa jaetun osaamisen, tutustumisia ja vierailuja muihin yhteisöihin, eri pituisia kursseja ja koulutuksia, tutkintomahdollisuuksia ja tuettua omaehtoista opiskelua. Pidä itsesi ajan tasalla alasi kehittymismahdollisuuksista.

Kehityskeskustelu 2012

<Etunimi Sukunimi> <keskustelun päiväys>

Edellisen kauden tulokset

Siirrä tähän edellisessä keskustelussa sovitut tavoitteet ja arvioi, miten niissä onnistuit.

Mikä on vaikuttanut onnistumisiin?

Mitkä ovat edelliselle kaudelle sovitut tavoitteet ja tehtävät ja miten olet niistä suoriutunut?

Onko tavoitteissa tai työtehtävissä tapahtunut kauden aikana muutoksia?

Miten ja missä tehtävissä koet onnistuneesi erittäin hyvin?

Miten ja missä tehtävissä koet onnistuneesi heikommin?

Nykytilanteen arviointi

Kuvaile työtilannetta, työoloja sekä yhteistyötä työyhteisössä ja esimiehen kanssa tällä hetkellä.

Millainen työntekijä mielestäsi olet ja miten edistät yhteistyötä?

Mitkä asiat motivoivat sinua ja antavat voimia työssäsi?

Miten koet voivasi vaikuttaa työhösi?

Miten muut tukevat sinun työtäsi? Miten tuet muiden työtä?

Tulevat tavoitteet

Miten työsi liittyy työyhteisön tavoitteisiin? Oma panoksesi siihen.

Mitkä ovat tulevan kauden tehtävät ja tavoitteet?

Mikä mahdollisesti muuttuu työssäsi?

Mitä ja miten osaamistasi voisi hyödyntää paremmin työssäsi tai työyhteisössäsi?

Kehittymissuunnitelma

Mitä osaamista tarvitset ja miten pidät tarpeellisena lisätä sitä, jotta paremmin saavutat uudet tavoitteet.

Millä tehtäväalueillasi koet tarvetta kehittyä ja mihin olet valmis sitoutumaan?